



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kompetensi, Remunerasi dan *Mentoring* terhadap *Turnover* Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Industri Penerbangan

Esti Liana¹, Aang Gunawan², Sarinah Sihombing³, Muhammad Iqbal Firdaus⁴, Erni Pratiwi Perwitasari⁵

¹Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, estimrshartono@gmail.com

²Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, aanggunawan12345@gmail.com

³Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, sarinah.stmt@gmail.com

⁴Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, iqbal@itltrisakti.ac.id

⁵Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, ernie_pratiwi@yahoo.com

Corresponding Author: estimrshartono@gmail.com¹

Abstract: High employee turnover rates in Indonesia's aviation industry pose a serious issue due to their impact on recruitment costs, operational stability, and flight safety; meanwhile, factors such as competence, remuneration, mentoring, and job satisfaction have not been extensively studied in an integrated manner within this sector. This study aims to analyze the influence of competence, remuneration, and mentoring on employee turnover mediated by job satisfaction in the Indonesian aviation industry, in order to formulate hypotheses for future research. The study employs a descriptive qualitative approach using a literature review method, utilizing secondary data from Springer, Wiley, ProQuest, Emerald, Taylor & Francis, Sage, Sinta, Copernicus, and Google Scholar published between 2021 and 2026. The results indicate that: 1) Competence influences job satisfaction; 2) Remuneration influences job satisfaction; 3) Mentoring influences job satisfaction; 4) Competence influences employee turnover; 5) Remuneration influences employee turnover; 6) Mentoring influences employee turnover; 7) Job satisfaction influences employee turnover; 8) Competence influences employee turnover mediated by job satisfaction; 9) Remuneration influences employee turnover mediated by job satisfaction; and 10) Mentoring influences employee turnover mediated by job satisfaction. The study's novelty lies in the integration of these four variables into a single conceptual framework specific to the aviation industry context, an approach that has rarely been tested in previous research.

Keywords: Employee Turnover, Job Satisfaction, Competence, Remuneration, Mentoring

Abstrak: Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada industri penerbangan di Indonesia menjadi persoalan serius karena berdampak pada biaya rekrutmen, stabilitas operasional, dan keselamatan penerbangan, sementara faktor kompetensi, remunerasi, mentoring, dan kepuasan kerja belum banyak dikaji secara terintegrasi di sektor ini. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, remunerasi, dan mentoring terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi

oleh kepuasan kerja pada industri penerbangan di Indonesia guna menyusun hipotesis bagi penelitian selanjutnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*literature review*), memanfaatkan data sekunder dari Springer, Wiley, ProQuest, Emerald, Taylor & Francis, Sage, Sinta, Copernicus, dan Google Scholar terbitan tahun 2021-2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 2) Remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 3) Mentoring berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 4) Kompetensi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan; 5) Remunerasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan; 6) Mentoring berpengaruh terhadap *turnover* karyawan; 7) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawan; 8) Kompetensi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja; 9) Remunerasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja; 10) Mentoring berpengaruh terhadap *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi keempat variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual yang spesifik pada konteks industri penerbangan, yang belum banyak diuji dalam penelitian terdahulu.

Kata Kunci: *Turnover* Karyawan, Kepuasan Kerja, Kompetensi, Remunerasi, *Mentoring*

PENDAHULUAN

Industri penerbangan merupakan salah satu sektor strategis yang menopang konektivitas, pariwisata, dan pertumbuhan ekonomi nasional. Namun, di sisi lain dihadapkan pada tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama tingginya tingkat *turnover* karyawan (Susanto, Kamsariaty, et al., 2024). Sifat pekerjaan yang menuntut jam kerja tidak teratur, tekanan psikologis tinggi, standar keselamatan yang ketat, serta beban kerja fisik dan mental yang berat menjadikan awak pesawat, teknisi, dan staf ground handling rentan mengalami kelelahan kerja (*burnout*) yang berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan (Pangau et al., 2023). Kondisi ini diperparah oleh persaingan antarmaskapai dalam merebut tenaga kerja terampil, sehingga perusahaan penerbangan yang gagal mempertahankan karyawannya akan menanggung biaya rekrutmen, pelatihan ulang, dan penurunan produktivitas operasional yang signifikan.

Secara umum, tingkat *turnover* karyawan di bawah 10% per tahun dianggap sehat dan mencerminkan retensi karyawan yang baik, sedangkan rata-rata tingkat *turnover* lintas industri berkisar antara 12% hingga 15% per tahun; sektor-sektor dengan beban kerja tinggi, pola shift ketat, dan tekanan operasional besar cenderung berada di atas rata-rata tersebut (Wulandari et al., 2023). Guna memberikan gambaran empiris mengenai fenomena *turnover* pada sektor-sektor yang berkarakteristik kerja serupa dengan industri penerbangan, berikut disajikan rekapitulasi hasil penelitian terdahulu terkait determinan *turnover* karyawan sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Fenomena dan Determinan *Turnover* Karyawan pada Sektor Berbeban Kerja Tinggi

No	Objek/Sektor	Temuan Terkait <i>Turnover</i> Karyawan	Sumber
1	Perusahaan energi/otomotif (PT Suryamas Gemilang Lubricant)	Kompetensi dan stres kerja terbukti berpengaruh terhadap <i>turnover</i> intention karyawan	Sudarmi (2024)
2	Perusahaan manufaktur (PT Makanan Asli Indonesia)	Remunerasi dan supervisor support berpengaruh terhadap <i>turnover</i> intention karyawan	Latifani & Muhyidin (2025)

3	Tenaga kesehatan (perawat), sektor berbeban kerja tinggi serupa aviasi	Program mentoring berbasis cognitive behavior therapy terbukti menurunkan burnout dan <i>turnover</i> karyawan	Ohue & Menta (2024)
4	Karyawan sektor jasa umum	Paket remunerasi dan stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover</i> intention yang dimediasi kepuasan kerja	Sutagana et al. (2022)
5	Benchmark umum lintas industri	Rata-rata tingkat <i>turnover</i> tahunan berkisar 12%-15%, sedangkan sektor bertekanan kerja tinggi berpotensi melampaui angka tersebut	Data benchmark HR industri (Peoplyee, 2026)

Sumber: Sudarmi (2024); Latifani & Muhyidin (2025); Ohue & Menta (2024); Sutagana et al. (2022); Peoplyee (2026), data diolah dari berbagai sumber literatur (2021-2026)

Berdasarkan Tabel 1, penelitian-penelitian terdahulu umumnya masih menguji variabel kompetensi, remunerasi, atau mentoring secara terpisah terhadap *turnover* karyawan, dan banyak dilakukan pada objek di luar industri penerbangan seperti sektor energi, manufaktur, kesehatan, dan jasa umum. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap), yaitu belum banyak kajian yang menguji secara simultan pengaruh kompetensi, remunerasi, dan mentoring terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, khususnya dalam konteks industri penerbangan di Indonesia yang memiliki karakteristik risiko operasional, regulasi keselamatan, dan pola kerja shift yang unik dibandingkan dengan sektor lain.

Keunikan (*state of the art*) penelitian ini terletak pada penggabungan tiga determinan sumber daya manusia, yaitu kompetensi, remunerasi, dan mentoring, dalam satu kerangka konseptual yang diuji pengaruhnya terhadap *turnover* karyawan melalui mediasi kepuasan kerja, sesuatu yang belum banyak diintegrasikan secara bersamaan pada penelitian terdahulu di sektor penerbangan.

Adapun kebaruan (*novelty*) penelitian ini adalah penyusunan model konseptual yang secara spesifik mengadaptasi indikator kompetensi, remunerasi, dan mentoring ke dalam konteks operasional penerbangan, seperti sertifikasi tipe pesawat, insentif jam terbang, dan budaya Crew Resource Management, sehingga hasil kajian diharapkan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih relevan bagi manajemen sumber daya manusia perusahaan penerbangan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diperoleh rumusan masalah untuk memperoleh hipotesis bagi penelitian selanjutnya, khususnya pada perusahaan penerbangan, yaitu: Apakah kompetensi, remunerasi dan mentoring berpengaruh terhadap *turnover* karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung dimediasi kepuasan kerja?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan bentuk literature review, yaitu metode yang bertujuan untuk mengeksplorasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai temuan penelitian terdahulu secara sistematis guna membangun kerangka konseptual serta hipotesis bagi penelitian selanjutnya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud mendeskripsikan pola hubungan antarvariabel kompetensi, remunerasi, mentoring, kepuasan kerja, dan *turnover* karyawan pada industri penerbangan berdasarkan bukti-bukti ilmiah yang telah dipublikasikan, tanpa melakukan pengumpulan data primer di lapangan (Susanto, Arini, et al., 2024).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian. Sumber data diperoleh dari basis data ilmiah bereputasi baik nasional maupun internasional, antara lain Springer, Wiley, ProQuest, Emerald, Taylor and Francis, Sage, Sinta, Copernicus, dan Google Scholar. Pemilihan sumber-sumber tersebut didasarkan pada kredibilitas, aksesibilitas, dan cakupan artikel ilmiah yang luas terkait manajemen sumber daya

manusia, khususnya pada topik kompetensi, remunerasi, mentoring, kepuasan kerja, dan *turnover* karyawan (Manurung et al., 2021).

Data yang digunakan merupakan publikasi ilmiah dalam rentang tahun 2021 sampai dengan 2026 yang berkaitan langsung dengan variabel penelitian, meliputi artikel jurnal terindeks, prosiding konferensi, serta laporan riset yang membahas kompetensi, remunerasi, mentoring, kepuasan kerja, dan *turnover* karyawan pada berbagai sektor industri, termasuk industri penerbangan dan sektor sejenis yang memiliki karakteristik beban kerja dan risiko operasional tinggi. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian kata kunci yang relevan, penyaringan berdasarkan kesesuaian abstrak dan isi artikel, serta pencatatan sistematis terhadap temuan utama, persamaan, dan perbedaan dengan penelitian ini, sebagaimana disajikan pada Tabel 2 (Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan) untuk selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan komparatif dalam menyusun kerangka konseptual serta hipotesis penelitian (Ramdhan, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berikut hasil penelitian berupa literature review sebagai berikut:

Turnover Karyawan

Turnover karyawan merupakan kondisi ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi secara sukarela maupun karena keputusan perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan penggantian tenaga kerja untuk mengisi posisi yang ditinggalkan. *Turnover* menjadi salah satu indikator penting yang mencerminkan stabilitas tenaga kerja, efektivitas pengelolaan karyawan, serta kualitas lingkungan kerja di dalam organisasi (Susanto, Sawitri, & Susita, 2023).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel *Turnover* Karyawan meliputi: 1) Pikiran untuk Keluar: Mengukur seberapa sering karyawan secara sadar memikirkan atau merenungkan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini karena ketidakpuasan; 2) Niat untuk Mencari Lowongan Lain: Mencerminkan tindakan aktif karyawan dalam mencari informasi, melihat lowongan kerja baru, atau mengirimkan lamaran ke perusahaan lain; 3) Niat untuk Keluar: Menunjukkan keputusan final atau probabilitas subjektif karyawan untuk benar-benar mengundurkan diri dalam waktu dekat jika ada kesempatan (Sija, 2021). Variabel *Turnover* Karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Susanto, Kamsariaty, et al., 2024), (Yelfira & Soeling, 2021), (Susanto, Sawitri, & Susita, 2023).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan maupun pengalaman kerja yang diperolehnya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan, kebutuhan, dan keinginan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan. Perasaan puas muncul ketika karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dijalankan memberikan penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, peluang pengembangan karier, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja (Susanto, Sawitri, & Suroso, 2023).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Kepuasan Kerja meliputi: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan: Tingkat kepuasan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, termasuk variasi tugas, tantangan pekerjaan, dan kesempatan mengembangkan kemampuan; 2) Kepuasan terhadap Hubungan Interpersonal: Menilai kenyamanan karyawan dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan tingkat dukungan, keadilan, serta kualitas komunikasi dari atasan langsung; 3) Kepuasan terhadap Penghargaan: Tingkat kepuasan terhadap gaji, insentif, tunjangan, promosi jabatan, serta bentuk penghargaan lain yang

diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan (Susanto, Syailendra, et al., 2023). Variabel Kepuasan Kerja relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Sudiantini & Saputra, 2022), (Putri et al., 2023), (Saputra et al., 2024).

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu berupa kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap dan perilaku yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi menunjukkan kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, memecahkan masalah, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Susanto, Sawitri, et al., 2024).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Kompetensi meliputi: 1) Pengetahuan: Tingkat penguasaan informasi, konsep, prosedur, dan teori yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga mampu melaksanakan tugas secara tepat; 2) Keterampilan: Kemampuan teknis maupun nonteknis yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai standar organisasi; 3) Sikap Kerja: Karakteristik perilaku yang mencerminkan tanggung jawab, disiplin, integritas, komitmen, kerja sama, dan profesionalisme dalam melaksanakan pekerjaan (Fauzi et al., 2023). Variabel kompetensi relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Ali et al., 2024), (Susanto, Supardi, et al., 2024), (Pramono & Prahiawan, 2021).

Remunerasi

Remunerasi merupakan keseluruhan imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai kompensasi atas kontribusi, tanggung jawab, kompetensi, dan kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Remunerasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai bentuk penghargaan finansial maupun nonfinansial seperti insentif, bonus, tunjangan, fasilitas kerja, penghargaan atas prestasi, hingga manfaat kesejahteraan lainnya (Susanto, Sugiyanto, et al., 2024).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Remunerasi meliputi: 1) Keadilan remunerasi: Persepsi karyawan mengenai kesesuaian remunerasi dengan beban kerja, tanggung jawab, kompetensi, serta keadilan dibandingkan dengan karyawan lain maupun perusahaan sejenis; 2) Imbalan finansial langsung: Bentuk kompensasi yang diterima secara langsung seperti gaji pokok, bonus, insentif, dan upah berdasarkan kontribusi atau kinerja karyawan; 3) Imbalan finansial tidak langsung: Kompensasi berupa tunjangan kesehatan, jaminan sosial, dana pensiun, fasilitas kerja, dan berbagai bentuk kesejahteraan yang diberikan perusahaan (Widiastutik et al., 2022). Variabel remunerasi relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Sinaga et al., 2022), (Putra et al., 2022), (Cahyono et al., 2022).

Mentoring

Mentoring merupakan proses pembelajaran dan pengembangan individu melalui hubungan yang terstruktur antara mentor yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi lebih tinggi dengan mentee yang membutuhkan bimbingan untuk meningkatkan kemampuan profesional maupun pengembangan karier. Dalam proses mentoring, mentor tidak hanya memberikan arahan teknis mengenai pekerjaan, tetapi juga berbagi pengalaman, memberikan motivasi, membangun kepercayaan diri, membantu pemecahan masalah, serta memberikan umpan balik yang konstruktif (Susanto & Sawitri, 2022).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Mentoring meliputi: 1) Dukungan karier: Tindakan nyata mentor dalam membantu perkembangan profesional mentee, seperti memberikan penugasan yang menantang, perlindungan politik, serta sponsor untuk promosi; 2) Dukungan psikososial: Mentor memberikan motivasi, kepercayaan diri, dukungan

emosional, serta membantu mentee menghadapi tantangan dalam pekerjaan maupun pengembangan karier; 3) Pembinaan karier: Mentor membantu mentee dalam menyusun perencanaan karier, memberikan kesempatan belajar, memperluas jaringan profesional, serta mempersiapkan promosi atau tanggung jawab yang lebih besar (Liana et al., 2025). Variabel Mentoring relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Susanto, 2021), (Susanto, Setiawan, et al., 2024), (Cavanaugh et al., 2022).

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan temuan-temuan tersebut di atas dan penelitian-penelitian terdahulu, maka dirumuskan pembahasan penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Author (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini	Hipotesis
1	(Kair et al., 2023)	Variabel Kecerdasan Emosional, Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Yayasan Pengembangan Potensi Sumber Daya Pertahanan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Kompetensi dan variabel dependen Kepuasan Kerja	Perbedaan yaitu terdapat objek penelitian yang dilakukan pada Yayasan Pengembangan Potensi Sumber Daya Pertahanan	H1
2	(Krisnadi et al., 2026)	Variabel Remunerasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Remunerasi dan variabel dependen Kepuasan Kerja	Perbedaan yaitu pada objek penelitian yang dilakukan pada Aparatur Sipil Negara	H2
3	(Kumari et al., 2022)	Variabel Leader Personality Traits dan Mentoring berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Mentoring, variabel dependen Kepuasan Kerja	Perbedaan pada variabel dependen lainnya yaitu Kinerja Karyawan	H3
4	(Sudarmi, 2024)	Variabel Kompetensi dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT Suryamas Gemilang Lubricant	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Kompetensi, variabel dependen <i>Turnover Intention</i>	Perbedaan pada variabel independen lainnya yaitu Stress Kerja	H4
5	(Latifani & Muhyidin, 2025)	Variabel Remunerasi dan Supervisor Support berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT Makanan Asli Indonesia	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen Remunerasi dan variabel dependen <i>Turnover Intention</i>	Perbedaan yaitu pada objek penelitian yang dilakukan di PT Makanan Asli Indonesia	H5
6	(Ohue & Menta, 2024)	Variabel Mentoring berpengaruh terhadap Burnout dan <i>Turnover</i> Karyawan	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen Mentoring dan variabel dependen <i>Turnover Intention</i>	Perbedaan pada variabel dependen lainnya yaitu Burnout	H6
7	(Marlina & Lawita, 2022)	Variabel Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen	Perbedaan pada variabel independen lainnya yaitu	H7

		Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> Intention Karyawan	Kepuasan Kerja dan variabel dependen <i>Turnover</i> Intention	Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Beban Kerja	
8	(Anwar & Widyaningrum, 2025)	Variabel Kompetensi, Disiplin dan Beban Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> Intention melalui Kepuasan Kerja	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen Kompetensi, variabel intervening Kepuasan Kerja dan variabel dependen <i>Turnover</i> Intention	Perbedaan pada variabel independen lainnya yaitu Disiplin dan Beban Kerja	H8
9	(Sutagana et al., 2022)	Variabel Remunerasi dan Stress Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen Remunerasi, variabel dependen <i>Turnover</i> , Intervening yaitu Kepuasan Kerja	Perbedaan pada variabel independen lainnya yaitu Stress Kerja	H9
10	(Begum et al., 2022)	Variabel Technostress dan Mentoring berpengaruh terhadap <i>Turnover</i> Intention dimediasi Kepuasan Kerja pada Sektor Perbankan di Banglades	Persamaan dengan penelitian ini pada variabel independen Mentoring, variabel dependen <i>Turnover</i> , Intervening yaitu Kepuasan Kerja	Perbedaan yaitu pada objek penelitian yang dilakukan pada Sektor Perbankan di Negara Banglades	H10

Pembahasan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka, pembahasan pada penelitian yang berfokus di perusahaan penerbangan adalah sebagai berikut:

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan melalui penerapan Kompetensi, maka yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan yaitu dengan memperkuat tiga indikator utama Kompetensi yang meliputi: 1) Pengetahuan: Pimpinan perusahaan harus memfasilitasi program pelatihan penyegaran reguler yang ketat guna memastikan seluruh awak pesawat, teknisi, serta staf *ground handling* memahami regulasi keselamatan penerbangan domestik (DGCA/DKPPU) maupun internasional (ICAO); 2) Keterampilan: Pimpinan perlu memberikan sertifikasi tipe pesawat yang terspesialisasi, sementara bagi personel darat, peningkatan keterampilan diarahkan pada optimalisasi waktu tunggu pesawat guna meminimalkan risiko keterlambatan; 3) Sikap kerja: Pimpinan maskapai harus menginternalisasi budaya *Crew Resource Management* (CRM) yang menekankan pada komunikasi asertif, kesadaran situasional dan kolaborasi tanpa sekat hierarki yang kaku.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan ketiga bentuk kompetensi karyawan tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang meliputi: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan: Ketika karyawan memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang matang, mereka akan merasakan tingkat efikasi diri yang tinggi dalam menuntaskan tugas-tugas rumit. Rasa cemas akibat risiko kesalahan operasional akan berkurang, sehingga memicu kebanggaan profesional di dalam diri karyawan; 2) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Ketika seluruh elemen memiliki kompetensi sosial dan teknis yang setara, akan terbangun rasa saling percaya dan rasa hormat yang mendalam antar-rekan sejawat, sehingga menciptakan

lingkungan kerja yang suportif dan harmonis; 3) Kepuasan terhadap penghargaan: Kepuasan karyawan akan melonjak secara signifikan ketika perusahaan memberikan apresiasi yang adil dan transparan seperti insentif jam terbang yang kompetitif, bonus performa keselamatan kerja, serta peta jalur karier yang jelas untuk kenaikan pangkat jabatan operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Kair et al., 2023), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara Kompetensi dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Remunerasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan remunerasi, yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan yaitu dengan memperkuat tiga indikator utama remunerasi yang meliputi: 1) Keadilan remunerasi: Pimpinan maskapai harus merancang struktur dan skala upah berbasis analisis jabatan yang transparan untuk menciptakan keadilan internal; 2) Imbalan finansial langsung: Manajemen harus menyusun formula upah yang menarik dan adil, yang mengombinasikan gaji pokok dengan tunjangan fungsional operasional. Bagi awak pesawat, pimpinan harus menerapkan transparansi dalam perhitungan insentif jam terbang; 3) Imbalan finansial tidak langsung: Manajemen perlu memperkuat program dana pensiun, memberikan uang saku dinas yang memadai saat *layover* di luar basis, serta memberikan fasilitas tiket konsesi bagi karyawan beserta keluarga inti sebagai bentuk apresiasi korporasi.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan ketiga bentuk remunerasi karyawan tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang meliputi: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan: Ketika karyawan menerima remunerasi yang adil dan memadai, beban kerja yang berat tersebut akan terkompensasi secara proporsional. Imbalan finansial langsung yang kompetitif dan jaminan kesehatan yang andal akan mengurangi tingkat kecemasan finansial karyawan; 2) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Ketika pimpinan maskapai mampu menegakkan keadilan remunerasi secara transparan, potensi konflik horizontal dapat diredam secara signifikan; 3) Kepuasan terhadap penghargaan: Sistem penghargaan berbasis meritokrasi ini memuaskan kebutuhan ego dan profesionalisme karyawan aviasi, membuat mereka merasa dihargai sebagai aset strategis maskapai, yang pada akhirnya memicu loyalitas tinggi serta komitmen total untuk mempertahankan reputasi maskapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Krisnadi et al., 2026), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara Remunerasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Mentoring terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa mentoring berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan melalui penerapan Mentoring, maka yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan yaitu dengan memperkuat tiga indikator utama Mentoring yang meliputi: 1) Dukungan karier: Mentor berkewajiban membantu mentee menavigasi proses transisi armada, membimbing persiapan ujian kenaikan peringkat, serta memproteksi para pemula dari kesalahan prosedural minor tanpa mengurangi akuntabilitas keselamatan; 2) Dukungan psikososial: Mentor perlu memberikan dukungan moral ketika mentee menghadapi kecemasan menghadapi *check-ride* tahunan, membantu mengelola stres akibat pola tidur yang terganggu karena jadwal terbang malam, serta mendampingi secara psikologis melalui program *Critical*

Incident Stress Management (CISM) pasca terjadinya insiden operasional atau situasi darurat di udara; 3) Pembinaan karier: Pimpinan maskapai harus menetapkan sesi evaluasi berkala yang konstruktif setelah penerbangan atau setelah perawatan pesawat selesai.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan ketiga bentuk mentoring karyawan tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang meliputi: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan: Mentee yang mendapatkan bimbingan teknis dan psikososial secara konsisten akan merasa lebih siap menghadapi kompleksitas tugas operasional, sehingga tingkat kecemasan terhadap risiko kesalahan kerja menurun dan rasa percaya diri profesional meningkat; 2) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Relasi mentor-mentee yang terbangun atas dasar kepercayaan menciptakan iklim komunikasi terbuka antar-generasi karyawan, memperkuat kohesi tim, dan mengurangi kesenjangan hierarki yang kaku di lingkungan kerja penerbangan; 3) Kepuasan terhadap penghargaan: Karyawan yang memiliki peta jalur karier yang jelas melalui proses mentoring akan memaknai hal tersebut sebagai bentuk investasi dan pengakuan perusahaan terhadap potensi dirinya, sehingga meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Kumari et al., 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara Mentoring dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Kompetensi terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan tiga indikator utama Kompetensi Karyawan, meliputi: 1) Pengetahuan: Manajemen perlu memastikan seluruh awak pesawat, teknisi, dan staf ground handling mengikuti pembaruan regulasi keselamatan penerbangan secara berkala baik domestik (DGCA/DKPPU) maupun internasional (ICAO), sehingga karyawan tidak merasa tertinggal atau kewalahan menghadapi perubahan standar operasional yang dapat memicu keinginan pindah kerja; 2) Keterampilan: Perusahaan harus menyediakan pelatihan simulator dan sertifikasi tipe pesawat secara berkelanjutan bagi awak udara, serta pelatihan penanganan ground support equipment bagi personel darat; 3) Sikap kerja: Pimpinan perlu menanamkan budaya Crew Resource Management (CRM) yang mendorong keterbukaan komunikasi dan kolaborasi lintas jabatan, sehingga karyawan tidak merasa terisolasi atau diperlakukan tidak adil dalam sistem kerja yang hierarkis.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan kompetensi karyawan tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang kompeten cenderung tidak merenungkan keinginan keluar karena telah memiliki penguasaan tugas yang memadai dan tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuannya; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Karyawan dengan kompetensi tinggi lebih memilih bertahan dan mengembangkan karier di perusahaan yang telah menginvestasikan pelatihan pada dirinya, dibandingkan mencari peluang di tempat lain yang belum tentu memberikan pengembangan serupa; 3) Niat untuk keluar: Penguasaan kompetensi yang memadai menurunkan risiko kegagalan kerja dan sanksi terkait pelanggaran prosedur keselamatan, sehingga mengurangi tekanan yang mendorong keputusan resign. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Sudarmi, 2024), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara Kompetensi dengan Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Remunerasi terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Remunerasi berpengaruh terhadap Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan tiga indikator utama remunerasi, meliputi: 1) Keadilan remunerasi: Manajemen perlu memastikan struktur gaji dan tunjangan bagi awak pesawat maupun staf ground handling sebanding dengan beban kerja, risiko operasional, dan jam terbang, serta setara dengan standar remunerasi maskapai sejenis; 2) Imbalan finansial langsung: Perusahaan harus memberikan insentif jam terbang, bonus performa keselamatan, serta tunjangan risiko kerja yang kompetitif dan dibayarkan tepat waktu, sehingga karyawan tidak tergoda mencari penghasilan lebih baik di maskapai lain; 3) Imbalan finansial tidak langsung: Manajemen perlu menyediakan jaminan kesehatan, asuransi jiwa dan kecelakaan kerja, dana pensiun, serta fasilitas kesejahteraan seperti akomodasi dan transportasi bagi awak yang bertugas di luar kota.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan remunerasi karyawan secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Remunerasi yang adil dan kompetitif mengurangi kecenderungan karyawan membandingkan penghasilannya dengan maskapai lain, sehingga menekan pikiran untuk meninggalkan pekerjaan; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Karyawan yang merasa penghasilannya sepadan dengan risiko dan tanggung jawab pekerjaan cenderung tidak aktif mencari peluang kerja baru; 3) Niat untuk keluar: Karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung lebih kooperatif dan berkomitmen terhadap tim maupun organisasi, sehingga remunerasi berperan sebagai faktor penekan *turnover* baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Latifani & Muhyidin, 2025), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara remunerasi dengan Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Mentoring terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Mentoring berpengaruh terhadap Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan atau menerapkan tiga indikator utama mentoring, meliputi: 1) Dukungan karier: Manajemen perlu memfasilitasi program mentoring formal antara karyawan senior dan junior, mencakup penugasan bertahap dan sponsor promosi, sehingga karyawan baru tidak merasa dibiarkan berjuang sendiri menghadapi kompleksitas pekerjaan di industri penerbangan; 2) Dukungan psikososial: Mentor perlu berperan aktif membantu mentee mengelola tekanan kerja, kelelahan akibat rotasi shift, serta stres menjaga standar keselamatan tinggi, sehingga karyawan merasa memiliki tempat bersandar ketika menghadapi kesulitan; 3) Pembinaan karier: Perusahaan perlu menjadikan mentoring sebagai bagian dari sistem pengembangan karier formal, bukan sekadar program insidental, agar karyawan melihat adanya masa depan yang jelas di dalam organisasi.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau menerapkan mentoring secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang mendapatkan bimbingan mentor cenderung memiliki perspektif jangka panjang terhadap kariernya di perusahaan, sehingga jarang merenungkan opsi keluar hanya karena kesulitan sesaat; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Hubungan mentoring yang kuat menciptakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan rekan kerja, mengurangi dorongan untuk mencari peluang

di tempat lain; 3) Niat untuk keluar: Program mentoring yang efektif juga meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan, khususnya pada dimensi kepuasan terhadap hubungan interpersonal dan kepuasan terhadap pekerjaan, karena mentee merasa didampingi dan dihargai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Ohue & Menta, 2024), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara mentoring dengan Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan dan meningkatkan tiga indikator kepuasan kerja, meliputi: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan: Manajemen perlu memastikan beban kerja dan variasi tugas yang diberikan kepada awak pesawat maupun staf ground handling sesuai dengan kapasitas dan minat karyawan, sehingga pekerjaan yang dijalankan terasa menantang namun tetap dapat dikelola dengan baik; 2) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Perusahaan perlu membangun budaya kerja yang terbuka dan saling mendukung antara awak kabin, kokpit, dan staf darat, termasuk komunikasi yang adil dari atasan langsung, agar tercipta relasi kerja yang harmonis; 3) Kepuasan terhadap penghargaan: Manajemen harus memastikan sistem remunerasi, insentif, dan jenjang karier yang transparan dan konsisten diterapkan, sehingga karyawan merasa kontribusinya dihargai secara layak.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang puas terhadap pekerjaan, relasi kerja, dan penghargaan yang diterima cenderung tidak memiliki alasan kuat untuk merenungkan keluar dari perusahaan; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menurunkan motivasi karyawan untuk secara aktif mencari peluang kerja di perusahaan penerbangan lain; 3) Niat untuk keluar: Karyawan yang puas secara emosional terhadap pekerjaannya memiliki keterikatan psikologis yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga probabilitas pengunduran diri menurun signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Marlina & Lawita, 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Kompetensi terhadap Turnover Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa kompetensi berpengaruh terhadap tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia, dimediasi kepuasan kerja. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan indikator utama kompetensi karyawan dan kepuasan kerja, meliputi: 1) Pengetahuan: Manajemen memastikan karyawan menguasai regulasi keselamatan dan prosedur operasional terkini melalui pelatihan berkala; 2) Keterampilan: Perusahaan menyediakan sertifikasi teknis dan simulator yang relevan dengan tugas masing-masing karyawan; 3) Sikap kerja: Pimpinan menanamkan budaya kerja profesional, disiplin, dan kolaboratif melalui internalisasi Crew Resource Management; 4) Kepuasan terhadap pekerjaan: Manajemen memastikan karyawan yang telah kompeten diberikan tugas yang sepadan dengan kemampuannya sehingga merasakan efikasi diri yang tinggi; 5) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Perusahaan mendorong terbentuknya rasa saling percaya antar-karyawan yang memiliki kompetensi setara melalui kerja tim lintas fungsi; 6) Kepuasan

terhadap penghargaan: Manajemen memberikan insentif dan promosi yang jelas sebagai bentuk pengakuan atas kompetensi yang dimiliki karyawan.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan atau meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja karyawan secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang kompeten sekaligus merasa puas terhadap pekerjaannya jarang memikirkan opsi untuk berhenti, karena kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan telah terpenuhi; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Kombinasi kompetensi tinggi dan kepuasan kerja yang baik membuat karyawan merasa telah menemukan tempat kerja yang sesuai, sehingga motivasi mencari peluang lain menurun; 3) Niat untuk keluar: Karyawan yang kompeten dan puas terhadap pekerjaannya memiliki komitmen organisasional yang lebih kuat, sehingga probabilitas resign menurun signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap penurunan *turnover*, karena kompetensi yang tinggi tanpa disertai kepuasan kerja yang memadai tetap berisiko mendorong karyawan mencari peluang lain, sedangkan kompetensi yang diiringi kepuasan kerja yang tinggi menciptakan efek penekanan *turnover* yang lebih kuat dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Anwar & Widyaningrum, 2025), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi dengan tingkat *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Pengaruh Remunerasi terhadap Turnover Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian literature review dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa Remunerasi berpengaruh terhadap Tingkat *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia dimediasi kepuasan kerja. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan remunerasi dan meningkatkan kepuasan kerja, meliputi: 1) Keadilan remunerasi: Manajemen memastikan struktur gaji dan tunjangan yang adil dan transparan dibandingkan dengan beban kerja serta standar industri penerbangan; 2) Imbalan finansial langsung: Perusahaan memberikan insentif, bonus, dan tunjangan risiko kerja yang kompetitif dan tepat waktu; 3) Imbalan finansial tidak langsung: Manajemen menyediakan jaminan kesehatan, dana pensiun, dan fasilitas kesejahteraan yang memadai; 4) Kepuasan terhadap pekerjaan: Karyawan yang menerima remunerasi layak cenderung lebih menikmati pekerjaannya karena merasa usahanya dihargai secara adil; 5) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Sistem remunerasi yang transparan mengurangi kecemburuan sosial antar-karyawan sehingga memperkuat relasi kerja yang harmonis; 6) Kepuasan terhadap penghargaan: Remunerasi yang kompetitif menjadi bentuk pengakuan nyata perusahaan atas kontribusi dan risiko kerja karyawan.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan remunerasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang menerima remunerasi adil dan merasa puas terhadap penghargaan yang diterima jarang mempertimbangkan opsi keluar dari perusahaan; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Kepuasan terhadap remunerasi mengurangi dorongan finansial yang biasanya memicu pencarian pekerjaan baru; 3) Niat untuk keluar: Kombinasi remunerasi layak dan kepuasan kerja yang tinggi memperkuat ikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh remunerasi terhadap penurunan *turnover*, sebab remunerasi yang tinggi tanpa disertai kepuasan kerja secara menyeluruh tetap berpotensi mendorong karyawan mencari peluang lain, sedangkan remunerasi yang disertai kepuasan kerja yang utuh menciptakan loyalitas jangka panjang dan

menekan tingkat *turnover* secara lebih signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Sutagana et al., 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara remunerasi dengan tingkat *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

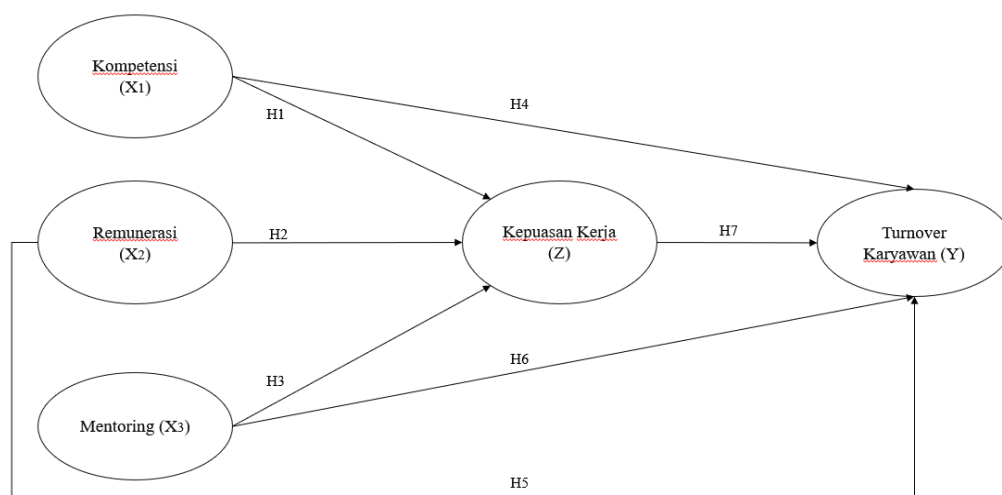
Pengaruh Mentoring terhadap Turnover Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian *literature review* dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa mentoring berpengaruh terhadap tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia, dimediasi oleh kepuasan kerja. Untuk menghindari serta mengurangi *Turnover* Karyawan pada Perusahaan Penerbangan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan mentoring dan meningkatkan kepuasan kerja, meliputi: 1) Dukungan karier: Manajemen memfasilitasi program mentoring formal yang mencakup penugasan bertahap dan sponsor promosi bagi karyawan; 2) Dukungan psikososial: Mentor membantu karyawan mengelola tekanan kerja dan memberikan dukungan emosional secara berkelanjutan; 3) Pembinaan karier: Perusahaan menyusun jalur pengembangan karier yang jelas melalui proses mentoring yang terstruktur; 4) Kepuasan terhadap pekerjaan: Mentee yang dibimbing secara konsisten merasa lebih siap dan percaya diri menjalankan tugasnya; 5) Kepuasan terhadap hubungan interpersonal: Relasi mentor-mentee memperkuat rasa saling percaya dan mengurangi kesenjangan hierarki di lingkungan kerja; 6) Kepuasan terhadap penghargaan: Kejelasan jalur karier melalui mentoring dimaknai karyawan sebagai bentuk investasi dan pengakuan perusahaan terhadap potensi dirinya.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan penerbangan dapat memberikan mentoring dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap tingkat *turnover* karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk keluar: Karyawan yang mendapatkan mentoring dan merasa puas terhadap pekerjaannya jarang memikirkan opsi keluar karena telah memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi; 2) Niat untuk mencari lowongan lain: Dukungan mentoring yang konsisten disertai kepuasan kerja yang tinggi menurunkan ketertarikan karyawan terhadap tawaran kerja dari maskapai lain; 3) Niat untuk keluar: Ikatan emosional yang terbangun melalui mentoring, diperkuat oleh kepuasan kerja yang tinggi, menciptakan komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh mentoring terhadap penurunan *turnover*, karena mentoring yang efektif namun tidak diiringi kepuasan kerja yang memadai (misalnya karena beban kerja berlebih atau remunerasi yang dirasa kurang adil) tetap berisiko menghasilkan *turnover*, sedangkan mentoring yang disertai kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan efek penekanan *turnover* yang lebih kuat dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Begum et al., 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara mentoring dengan tingkat *turnover* karyawan dimediasi kepuasan kerja pada perusahaan penerbangan di Indonesia.

Kerangka Konseptual

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar di atas, Kompetensi, Remunerasi, *Mentoring* dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover* Karyawan pada perusahaan penerbangan di Indonesia. Namun, selain variabel Kompetensi, Remunerasi, *Mentoring* dan Kepuasan Kerja yang mempengaruhi *Turnover* Karyawan, terdapat variabel lain yang mempengaruhi, antara lain:

- 1) Beban Kerja: (Ali et al., 2022), (Putri et al., 2023), (Soesanto et al., 2023), (Saputra et al., 2023).
- 2) Stress Kerja: (Andiani & Jayanagara, 2023), (Novitania & Tasrim, 2024), (Hartini et al., 2025).
- 3) Lingkungan Kerja: (Saputra & Mahaputra, 2022), (Supardi et al., 2025), (Berlian & Rafida, 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dari penelitian dengan subjek perusahaan penerbangan di Indonesia ini yaitu:

- 1) Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 2) Remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 3) Mentoring berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 4) Kompetensi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.
- 5) Remunerasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.
- 6) Mentoring berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.
- 7) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.
- 8) Kompetensi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan melalui kepuasan kerja.
- 9) Remunerasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan melalui kepuasan kerja.
- 10) Mentoring berpengaruh terhadap *turnover* karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran penelitian ini yaitu: 1) Manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, mengingat penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kompetensi, remunerasi, dan mentoring terhadap penurunan *turnover* karyawan; 2) Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan pengujian empiris (kuantitatif) terhadap model konseptual yang dihasilkan penelitian ini dengan melibatkan data primer dari karyawan industri penerbangan di Indonesia, guna menguji validitas hipotesis yang telah dirumuskan.

REFERENSI

Ali, H., Candra Susanto, P., & Saputra, F. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

- Manajemen Transportasi Udara: Teknologi Informasi, Infrastruktur dan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Siber Transportasi Dan Logistik*, 1(4), 121–134. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Workload, Work Culture and Motivation (Literature Review Study). *Journal of Multidisciplinary Science*, 1(1), 83–93.
- Andiani, T. K., & Jayanagara, O. (2023). Effect of Workload, Work Stress, Technical Skills, Self-Efficacy, and Social Competence on Medical Personnel Performance. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 118–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.34306/att.v5i2.301>
- Anwar, A., & Widyaningrum, M. E. (2025). Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja. *Indonesian Journal of Management Science*, 4(2), 159–166.
- Begum, A., Hashim, R. A., & Som, H. M. (2022). INFLUENCE OF TECHNOSTRESS, MENTORSHIP ON TURNOVER INTENTIONS: EXPLORING THE ROLES OF JOB SATISFACTION IN BANGLADESH'S PRIVATE BANKING SECTOR EMPLOYEES. *Management*, 9(38), 132–147.
- Berlian, B., & Rafida, V. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 10(1), 81–93. <https://doi.org/10.26740/jpap.v10n1.p81-93>
- Cahyono, E. S., Sanusi, A., & Supriadi, B. (2022). The Effect of Remuneration Policies and Learning Organizations on Employee Satisfaction and Performance in Regional Development Banks of East Java. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(3), 367–378.
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T., & Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28, 100521.
- Fauzi, A., Maidani, Nursal, M. F., & Saputra, F. (2023). Pengaruh Akuntabilitas, Independensi dan Kompetensi Auditor terhadap Kualitas Audit (Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Kota Bekasi). *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital (JMPD)*, 1(3), 119–132.
- Hartini, S., F. C., Xiesoria, C., Kitaroe, A., Ginting, M., Mirza, R., & Ayu, L. (2025). Emotion Regulation as the Key to Coping with Work Stress in Working Students. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 14(2), 206. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i2.19250>
- Kair, A. F., Magito, M., Perkasa, D. H., Wahdiniawati, S. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Yayasan Pengembangan Potensi Sumber Daya Pertahanan. *Jurnal Price: Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(01), 47–59.
- Krisnadi, M. D., Safitri, M. A., Laveda, E. H., Dzaky, M., Abimayu, D., & Lestari, M. N. (2026). Pengaruh Remunerasi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Kepuasan Kerja (Job satisfaction): Tinjauan Narrative Literature Review. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(3), 8063–8076.
- Kumari, K., Ali, S. B., Batool, M., Cioca, L.-I., & Abbas, J. (2022). The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 937470.
- Latifani, A. A., & Muhyidin, A. (2025). Pengaruh Remunerasi dan Supervisor Support Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Makanan Asli Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 1984–1997.
- Liana, E., Susanto, P. C., Marlita, D., & Handayani, S. (2025). FAKTOR-FAKTOR YANG

- MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS: ANALISIS MENTORING, COACHING, EFIKASI DIRI DAN KETERLIBATAN KERJA PADA MASKAPAI DI INDONESIA. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 25(1), 104–124.
- Manurung, A. H., Pangaribuan, C. H., & Tambunan, M. E. (2021). *Metode Riset: Akuntansi, Investasi Keuangan dan Manajemen* (L. H. Hasangapan (ed.)). PT Adler Manurung Press.
- Marlina, E., & Lawita, N. F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 97–107.
- Novitania, W., & Tasrim, T. (2024). The Influence of Remuneration, Work Stress, and Job Satisfaction on Employee *Turnover Intention* in Yogyakarta. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 6(1), 23–33.
- Ohue, T., & Menta, M. (2024). Effectiveness of mentorship using cognitive behavior therapy to reduce burnout and *turnover* among nurses: Intervention impact on mentees. *Nursing Reports*, 14(2), 1026–1036.
- Pangau, G. Y., Rumawas, W., & Walangitan, O. F. C. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* Karyawan: PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Productivity*, 4(6), 780–785.
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 142–150. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1742>
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Darmawan, D., Jahroni, J., Arifin, S., & Munir, M. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia Manajemen*, 2(1), 61–74.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Ramdhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Building Occupational Safety and Health (K3): Analysis of the Work Environment and Work Discipline. *Journal of Law Politic and Humanities*, 2(3), 105–114.
- Saputra, F., Masyuroh, A. J., Danaya, B. P., Maharani, S. P., Ningsih, N. A., Ricki, T. S., Putri, G. A. M., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *JURMA: Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341.
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1), 168–186.
- Sija, A. (2021). The influence of job satisfaction and its effect on employee *turnover* intention in financial service industry of Malaysia. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1).
- Sinaga, M., Saluy, A. B., Kemalasari, N., & Bari, A. (2022). The Impact of Remuneration and Career Development on *Turnover Intention* with Career Path as Intervening Variable at PT Wijaya Machinery Perkasa. *Dinamika Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (DIJEFA)*, 3(5), 551–563.
- Soesanto, E., Saputra, F., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2023). Analisis Sistem Manajemen Sekuriti: K3 dan Beban Kerja di PT . XYZ. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(2),

- 139–150.
- Sudarmi, E. (2024). PENGARUH KOMPETENSI DAN STRES TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PT SURYAMAS GEMILANG LUBRICANT. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 37–47.
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 1(3), 467–478.
- Supardi, E. P. P., Primadi, A., Liana, E., & Syahridhan, S. (2025). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau : Pelatihan Hijau , Rekrutmen Hijau , Manajemen Kinerja Hijau dan Kompensasi Hijau Green Human Resource Management Concept : *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5.
- Susanto, P. C. (2021). COACHING AND MENTORING EDUCATION TO IMPROVE THE COMPETENCE OF FINAL-SEMESTER STUDENTS. *Proceedings International Conference on Education Od Suryakencana 2023*, 321–326.
- Susanto, P. C., Arini, D. U., Marlita, D., Yuntina, L., & Saribanon, E. (2024). Mixed Methods Research Design Concepts : Quantitative , Qualitative , Exploratory Sequential , Exploratory Sequential , Embedded and Parallel Convergent. *International Journal of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 3(3), 471–485.
- Susanto, P. C., Kamsariaty, K., Murdiono, J., Nuraeni, N., & Perwitasari, E. P. (2024). Strategies to Prevent Employee Turnover: Implementation Program Employee Engagement & Employee Retention. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 6(1).
- Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2022). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation And Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, 4(2), 297–308. <https://www.dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/1591>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024). ANALYSIS OF COMPETENCY AND JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF WAREHOUSE STAFF IN LOGISTICS COMPANIES IN JAKARTA. *ICHES : International Conference on Humanity Education and Society*, 3(1).
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 257–268. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Susita, D. (2023). Job Satisfaction and Employee Turnover: Analysis Recruitment, Career Development, Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(3), 619–629.
- Susanto, P. C., Setiawan, H. A., & Yandi, A. (2024). Determinants of Self-Efficacy and Employee Performance in the Banking Industry. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 522–532.
- 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.
- Susanto, P. C., Supardi, S., Suhendra, A., Soeprapto, A., & Saepudin, T. H. (2024). Productivity Employee: Analysis of Employee Behavior, Competence, Task Performance, and Work Motivation. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 5(5).
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership.

- International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68.
<https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Sutagana, I. N. T., Ernayani, R., Liow, F. E. R., Octiva, C. S., & Setyawasih, R. (2022). Analisis pengaruh paket remunerasi dan stres kerja terhadap *turnover* intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan. *Management and Accounting*, 4(1), 183–203.
- Widiastutik, N., Rahayu, M., & Jowita, H. A. J. (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 175–183.
- Wulandari, S. Z., Pariyanti, E., & Febriyanto, F. (2023). *Turnover* Intention among employees of Small and Medium Enterprises (SMEs): the moderating role of Employee Engagement. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(2), 410–423.
<https://doi.org/10.33830/jom.v19i2.3711.2023>
- Yelfira, M. A., & Soeling, P. D. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap *turnover* intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 7(1), 66–85.