

## Penerapan Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) pada Maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok

Putri Sakinah<sup>1</sup> Dhiani Dyahjatmayanti<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen Transportasi Udara, Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan  
Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

Email: [putrisakinah2707@gmail.com](mailto:putrisakinah2707@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) pada Maskapai Citilink di Bandara Udara Internasional Lombok. Selain itu tujuan penelitian ini juga untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi Maskapai Citilink dari penerapan pembelajar (*learning organization*) di Bandara Udara Internasional Lombok. Penelitian dilakukan pada tanggal 30 Maret 2022 sampai tanggal 02 April 2022 Pada Maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok. Penelitian menggunakan desain penelitian kualitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari kuesioner organisasi pembelajaran dan wawancara mendalam. Sementara data sekunder berasal dari dokumen Maskapai Citilink seperti profil dan struktur organisasi maskapai Citilink. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara mendalam. Data yang diperoleh diuji keabsahannya dengan triangulasi dan validasi responden. Data dianalisis dengan analisis isi (content analysis). Hasil penelitian ini menunjukkan seluruh komponen organisasi pembelajaran sudah mencapai hasil median. Jadi bisa disimpulkan bahwa perusahaan Citilink sudah menerapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada perusahaannya. Kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan salah satunya di era pandemic saat ini, dimana terhambatnya pelayanan operasional yang disebabkan oleh pengecekan dokumen-dokumen penumpang dan pemakaian alat pelindung diri yang memperlambat pekerjaan.

**Kata Kunci:** Organisasi Pembelajar (*learning organization*), Lingkungan Belajar Suportif, Proses dan Praktik Belajar, Kepemimpinan, Maskapai Citilink.

### Abstract

*The purpose of this study was to analyze the application of the learning organization (Learning Organization) on Citilink Airlines at Lombok International Airport. In addition, the purpose of this study is also to find out what are the obstacles faced by Citilink Airlines from the implementation of learning organizations at Lombok International Airport. The study was conducted from March 30, 2022 to April 02, 2022 on Citilink Airlines at Lombok International Airport. The study used a qualitative research design. The data used are primary data and secondary data. Primary data comes from the learning organization questionnaire and in-depth interviews. While secondary data comes from Citilink Airline documents such as Citilink Airline profile and organizational structure. Data collection techniques with questionnaires and in-depth interviews. The data obtained were tested for validity by triangulation and respondent validation. Data were analyzed by content analysis. The results of this study indicate that all components of the learning organization have achieved the median result. So it can be concluded that the Citilink company has implemented a learning organization in its company. One of the constraints faced by the company is in the current pandemic era, where operational services are hampered due to checking passenger documents and the use of personal protective equipment that hinders work.*

**Keywords:** Learning Organization, supportive learning environment, learning process and practice, leadership, Citilink airline.



This work is licensed under a [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## PENDAHULUAN

Globalisasi adalah fenomena yang terjadi dalam peradaban manusia untuk menuntut para pelaku usaha untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif agar tetap bisa bertahan, persaingan global hanya dapat dimenangkan oleh perusahaan yang menguasai kekuatan-kekuatan untuk menang. Persaingan global memberikan tekanan-tekanan kepada perusahaan-perusahaan agar mampu membenahi diri untuk meningkatkan kualitasnya, terutama kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia atau pegawai merupakan aset yang menjadi faktor sentral dan harus terus ditingkatkan kinerjanya. Konsep yang sangat tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu organisasi pembelajaran. Melalui organisasi pembelajaran, organisasi atau perusahaan akan mampu melakukan proses pembelajaran sehingga mempunyai kecepatan dalam berpikir maupun bertindak dalam merespon perubahan-perubahan yang akan muncul (Senge, 2006) dalam (Darmanto dan Ariyanti, 2021).

Menjadi sebuah *Learning Organization* (LO) merupakan suatu keharusan untuk menghadapi persaingan global yang berubah sangat cepat. Pembelajaran organisasi pendidikan lebih terfokus pada proses (*learning how to learn*), dan merupakan bagian dari pekerjaan (*a part of everybody's job description*). Shiba and Walden (2001) dalam Uniati (2014) menjelaskan bahwa LO dimulai dengan pembelajaran individu yang kemudian terapkan pada semua tingkatan unit kerja dalam organisasi. Sebuah organisasi bisa berubah apabila individu di dalamnya menjadi lebih baik menjalankan perannya.

Persaingan bisnis yang ketat saat ini merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi bisnis. Dengan adanya fenomena tersebut bisa mendorong munculnya kompetitor baru yang berlomba-lomba untuk saling memenuhi kebutuhan konsumen dengan cepat. Atas dasar itulah maka sebuah organisasi bisnis dituntut untuk bisa belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan agar mampu bersaing dengan para kompetitor. Ketika sebuah organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan maka kebutuhan inovasi untuk mempertahankan keunggulan organisasi akan meningkat (Wahyu, 2019).

Untuk menjawab tantangan persaingan bisnis dalam era globalisasi dan liberalisasi, maka perusahaan dituntut dapat memiliki keunggulan kompetitif yang didukung intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Sejak diperkenalkan tahun 1990-an, organisasi belajar sangat diperlukan perusahaan terutama untuk menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat (Nurbiyati, 2012). Menurut Pfeffer (1996) dalam Nurbiyati (2012) keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan tidak dapat ditiru pesaing karena tidak setransparan mengelola sumber daya lain seperti komputerisasi sistem informasi dan adanya pengaruh budaya dalam mengelola sumber daya manusia, dimana budaya organisasi akan mempengaruhi keterampilan, kemampuan, serta kesesuaian dengan sistem yang ada.

Organisasi juga didorong untuk melatih karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, bukan mempelajari yang seharusnya tidak perlu dipelajari. Gerakan ini bertujuan mendorong organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya secara sistematis dilatih dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Telah diakui bahwa salah satu penyebab buruknya kerja dan lemahnya daya saing ekonomi Inggris yaitu kelalaian para pemberi kerja dalam pembelajaran. Selain itu banyaknya orang yang telah lama dan sering menganggur menyebabkan hilangnya keterampilan, termasuk kemampuan belajar. Organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri (Dale, 2003). Bandara Udara Internasional Lombok atau disingkat sebagai BIL merupakan bandara domestic dan internasional yang

berlokasi di Kabupaten Lombok Tengah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Bandara ini dioperasikan oleh PT Angkasa Pura I dan dibuka pertama kali pada tanggal 1 Oktober 2011 untuk menggantikan fungsi dari Bandara Selaparang. Terletak persis di jantung pulau "eksotik" Lombok tepatnya di Jalan Tanakawu.

Banyak maskapai nasional dan internasional beroperasi di Bandar Udara Internasional Lombok salah satunya adalah maskapai Citilink. PT Citilink Indonesia merupakan anak perusahaan Garuda Indonesia. PT Citilink Indonesia telah menjadi maskapai yang berkembang pesat di Indonesia sejak tahun 2011. PT Citilink Indonesia sudah mulai menggunakan pesawat seri A320. Hal ini bertujuan untuk percepatan ekspansi sebagai bagian dari upaya oleh grup Garuda untuk bersaing lebih agresif pada *segment budget traveler*. Penerbangan PT Citilink Indonesia pada awalnya merupakan penerbangan yang dikelola oleh sub Citilink milik Garuda Indonesia yang beroperasi dengan AOC (*Air Operator Certificate*) Garuda dan menggunakan nomor penerbangan Garuda sejak Mei 2011. PT Citilink Indonesia memiliki visi untuk menjadi Maskapai penerbangan dengan harga murah (*Leading Low Cost Airlines*) yang terkemuka di kawasan regional dengan menyediakan jasa angkutan udara komersial berjadwal, berbiaya murah dan mengutamakan keselamatan hingga tahun akhir 2017.

Pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 Pandemi covid-19 telah memberikan dampak yang signifikan pada industri penerbangan, penurunan jumlah penumpang berakibat pada pembatalan penerbangan sehingga banyak maskapai penerbangan melakukan PHK besar-besaran atau bangkrut. Tidak terkecuali maskapai Citilink. Jadwal penerbangan maskapai Citilink sebelum covid-19 yaitu 150-155 penerbangan di Bandar Udara Internasional Lombok dengan rute SUB-CGK-DPS. Akibat dari dampak covid-19 maskapai Citilink mengalami penurunan drastis sehingga pada saat covid maskapai Citilink hanya bisa melakukan 56-62 penerbangan dalam jangka waktu sebulan.

Perkembangan teknologi, ekonomi global juga menjadi faktor mengapa organisasi pembelajaran menjadi penting dilakukan di maskapai Citilink karena tidak hanya menjadi strategi pengembangan bagi sumber daya manusia namun pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sebuah sistem dalam organisasi terutama dalam kelancaran suatu bandara. Berdasarkan masalah yang terjadi maka dari itu peneliti mengambil judul Penerapan organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) pada Maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahannya bahwa pada masa pandemi Covid-19 ini tentunya maskapai Citilink menghadapi tantangan di mana jumlah penumpang dan penerbangan mengalami penurunan. Hal ini tentu berdampak pada kinerja maskapai Citilink apabila bandar udara tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis di masa pandemi Covid-19 dan tidak mampu belajar maka berdampak pada tidak terjaganya keberlanjutan dan kinerja maskapai Citilink. Oleh karena itu, perlu dikaji mengenai penerapan organisasi pembelajar pada maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok.

## **Bandar Udara**

Menurut Undang-undang No. 1 tahun 2009 tentang Penerbangan, bandar udara merupakan kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antar moda transportasi, juga dilengkapi dengan fasilitas keselamatan maupun keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya.

### Citilink Indonesia

Citilink adalah salah satu maskapai penerbangan berbiaya rendah yang ada di Indonesia. Citilink juga merupakan salah satu Unit Bisnis Strategis dari maskapai penerbangan terbesar di Indonesia, yaitu Garuda Indonesia. Dengan kata lain maskapai Citilink merupakan salah satu anak perusahaan Garuda Indonesia. Citilink Indonesia telah menjadi maskapai yang berkembang pesat di Indonesia sejak tahun 2011. PT Citilink Indonesia sudah mulai menggunakan pesawat seri A320. Hal ini bertujuan untuk percepatan ekspansi sebagai bagian dari upaya oleh grup Garuda untuk bersaing lebih agresif pada *segment budget traveler*. Penerbangan PT Citilink Indonesia pada awalnya merupakan penerbangan yang dikelola oleh sub Citilink milik Garuda Indonesia yang beroperasi dengan AOC (*Air Operator Certificate*) Garuda dan menggunakan nomor penerbangan Garuda sejak Mei 2011.

### Fungsi Bandar Udara

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan No. 69 Pasal 11 Tahun 2013 Tentang Tatahan Kebandarudaraan dijelaskan bahwa fungsi bandar udara dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Bandar udara sebagai tempat penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Sebagai tempat penyelenggaraan pemerintahan maka bandar udara merupakan tempat unit kerja instansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya terhadap masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan dalam urusan antara lain: Pembinaan kegiatan penerbangan; Kepabeanaan; Keimigrasian; dan Kekarantinaan.
2. Bandar udara sebagai tempat penyelenggaraan kegiatan perusahaan, maka bandar udara merupakan tempat usaha bagi: Unit Penyelenggara Bandar Udara atau Badan Usaha Bandar Udara; Badan Usaha Angkutan Udara; dan Badan Hukum Indonesia atau perorangan melalui kerjasama dengan Unit Penyelenggara Bandar Udara atau Badan Usaha Bandar Udara.

### Organisasi pembelajar (*learning organization*)

Menurut Senge (2006) dalam Akhmad (2021) Organisasi pembelajaran merupakan organisasi di mana orang terus menerus belajar. Sedangkan menurut Garvin (1993) dalam Dyahjatmayanti (2015) menjelaskan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan yang baru.

Menurut Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurut Sandra Kerka (1995) dalam Nurbiyarti (2012) yang paling konseptual dari *learning organization* adalah asumsi bahwa belajar itu penting, berkelanjutan, dan lebih efektif dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. Peter Senge menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin belajar tim (*team learning*). Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

1. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan;
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; dan
4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus-menerus.

Senge (1999) dalam Nurbiyati (2012) mengemukakan bahwa di dalam *learning organization* yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:

1. Berpikir sistem (*System Thinking*). Organisasi yang terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.
2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*). Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.
3. Pola Mental (*Mental Models*). Setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai. Proses merefleksikan diri dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana kemampuan dalam mengambil keputusan dan tindakan.
4. Visi Bersama (*Shared Vision*). Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.
5. Belajar Beregu (*Team Learning*). Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah kinerja perorangan masing-masing anggotanya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

### **Pilar Organisasi Pembelajaran**

Menurut Garvin et al. (2008) dalam Dyahjatmayanti (2015), ada tiga pilar yang membangun organisasi pembelajar: (1) lingkungan pembelajaran suportif; (2) proses dan praktek pembelajaran konkret, dan (3) perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Beberapa studi mengungkapkan bahwa lingkungan belajar menjadi komponen yang penting dalam menciptakan organisasi pembelajar. Menurut Garvin et al. (2008) dalam Dyahjatmayanti (2015) suatu lingkungan yang mendukung pembelajaran memiliki empat ciri pembeda, yaitu: (1) keselamatan psikologis, (2) penghargaan terhadap perbedaan, (3) keterbukaan pada ide-ide baru, dan (4) waktu untuk refleksi. Proses belajar melibatkan pembuatan, pengumpulan, interpretasi, dan penyebaran informasi. Hal ini mencakup eksperimentasi, pengumpulan informasi, analisis, pendidikan dan pelatihan, serta transfer informasi. Pembelajaran organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin perusahaan Garvin et al. (2008) dalam Dyahjatmayanti (2015).

### Manfaat Organisasi Pembelajar

Marquardt dalam Wahyu (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat ketika perusahaan menetapkan diri sebagai organisasi pembelajar antara lain yaitu: Organisasi dapat dengan mudah beradaptasi dan antisipatif terhadap pengaruh lingkungan; Dapat mempercepat pengembangan produk, proses, dan jasa; Personal dalam organisasi menjadi lebih mahir dalam belajar dari pesaing dan kolaborator; Mempercepat transfer pengetahuan dari satu bagian organisasi ke yang lain; Organisasi dapat belajar lebih efektif dari kesalahannya; Serta merangsang perbaikan terus menerus di semua bidang organisasi.

### Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan merupakan rujukan atau penelitian yang dilakukan oleh orang lain yang digunakan untuk bahan sumber penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian yang terdahulu antara lain sebagai berikut:

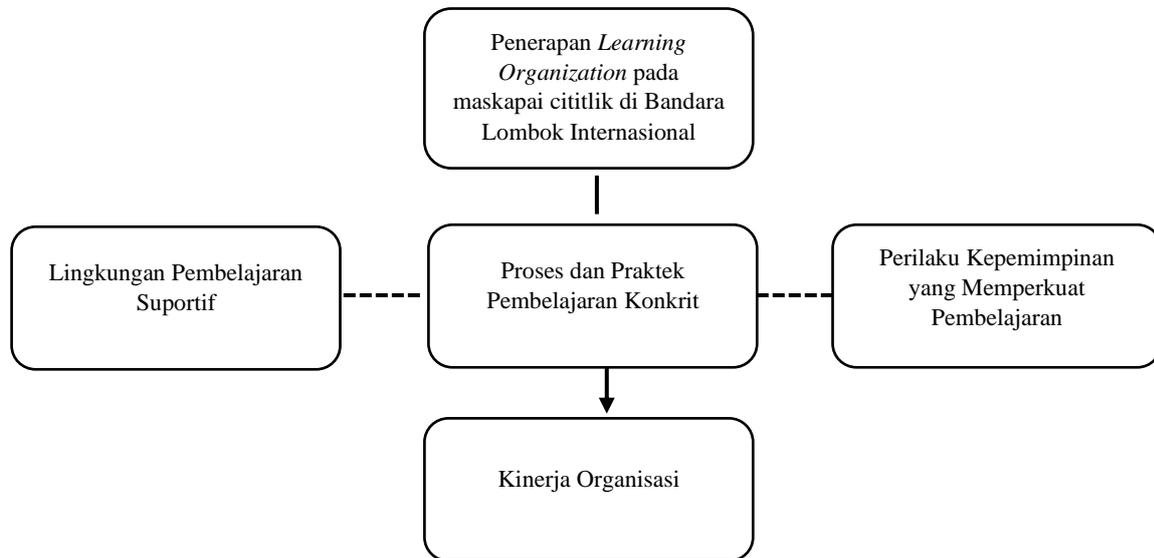
**Tabel 1. Penelitian yang Relevan**

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Titik Nurbiyanti	2012	<i>Learning Organization</i> Sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif	Organisasi pembelajaran ( <i>Learning Organization</i> ) hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia, karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan. Pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan memerlukan proses pembelajaran baik pembelajaran <i>self learning</i> maupun <i>organizational learning</i> . Keunggulan bersaing yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sumber keunggulan kompetitif serta tidak mudah ditiru pesaing
2.	Dhianin Dyahjatmayanti	2015	Analisis penerapan lingkungan belajar suportif dalam organisasi pembelajaran studi pada adiyaksa gloves	Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, peneliti menemukan bahwa Adiyaksa Gloves belum menerapkan lingkungan yang mendukung untuk menjadi organisasi pembelajar. Hal ini dikarenakan ada beberapa komponen organisasi pembelajar yang belum dijalankan dengan baik, yaitu perusahaan belum memberikan keterbukaan pada ide-ide baru, gaya kepemimpinan senior masih bersifat top-down dan komunikasi vertikal masih belum berjalan baik.
3	Dhiani Dyahjatmayanti dan You She Melly Anne Dharasta	2017	Penerapan Organisasi Pembelajaran Pada Perusahaan Biro Jasa Perjalanan Di Yogyakarta	Peneliti menemukan bahwa perusahaan biro jasa perjalanan di Yogyakarta belum menjadi organisasi pembelajar. Hal ini dikarenakan ada komponen organisasi pembelajar yang belum dijalankan dengan baik, yaitu perusahaan belum memberikan keterbukaan pada ide-ide baru, masih terbatasnya pendidikan dan pelatihan, dan kurangnya peran pemimpin dalam memperkuat pembelajaran.

### Kerangka berpikir

Adapun penerapan organisasi pembelajar yang dikaji berdasarkan tiga pilar dari Garvin *et al.* (2008) yaitu lingkungan pembelajaran suportif, aktivitas pembelajaran dan perilaku kepemimpinan

yang memperkuat pembelajaran. Untuk analisis dimensi *learning organization* dapat menggunakan indikator dari masing-masing dimensi, seperti yang terlihat pada Gambar 1. dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Keterangan:

----- : Komponen Penerapan Learning Organization

—————> : Tujuan atau Fokus Penerapan Learning Organization

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu alat yang menuntun peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam desain penelitian ini peneliti memiliki pedoman atau arahan dalam melakukan pengumpulan data, menganalisis, dan menginterpretasikan atau menterjemahkan data yang dikumpulkan dan selanjutnya membuat kesimpulan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Jenis penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan maupun tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan dan atau perilaku yang diamati dari satu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu (Bogdan dan Taylor, 1992).

### Jenis Dan Sumber Data

Jenis data sangat penting digunakan dalam penelitian dan lebih lanjut digunakan peneliti untuk memperoleh data-data penelitian sehingga meminimalkan waktu dan biaya. Jenis data dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer dan jenis data sekunder.

1. Data primer. Menurut Sugiyono (2015) adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari menyebar kuesioner ke karyawan, data yang digunakan berasal dari pembagian kuesioner pertanyaan kepada pihak maskapai Citilink dan wawancara serta observasi.
2. Data sekunder. Pengertian data sekunder menurut Sugiyono (2015) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain

atau lewat dokumen. Peneliti harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen misalnya struktur organisasi dan *job description* kebijakan pelatihan. Pada penelitian ini, peneliti langsung mengambil data dari pihak maskapai Citilink.

### Langkah Penelitian

Langkah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Melakukan wawancara terhadap Manajer Operasional dan Supervisor serta Leader PBCM dan staff maskapai Citilink. Melakukan analisa data dengan hasil pembagian kuesioner pertanyaan dan wawancara pada pihak maskapai. Melakukan pembahasan dari analisa data untuk dijadikan data dalam pengambilan kesimpulan. Membuat kesimpulan dari pengambilan data untuk dijadikan pembahasan

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam proses penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Angket/Kuesioner. Menurut Sugiyono (2016) Angket/Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Dengan metode kuesioner peneliti mampu mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan mengetahui penilaian dari responden pada penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner sebagai bahan penelitian. Narasumber yang akan diwawancarai adalah Manajer Operasional dan Supervisor serta Leader PBCM dan staff maskapai Citilink. Kemudian sebelum dilakukan wawancara, para narasumber akan dimintai untuk mengisi kuesioner organisasi pembelajar yang mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Garvin et al. (2008). Kuesioner organisasi pembelajar terbagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama merepresentasikan lingkungan belajar di perusahaan yang terbagi menjadi empat indikator (keselamatan psikologis, penghargaan terhadap perbedaan, keterbukaan pada ide-ide baru, dan waktu untuk refleksi). Bagian kedua merepresentasikan aktivitas belajar di perusahaan yang terbagi menjadi lima komponen (eksperimentasi, pengumpulan informasi, analisis, pendidikan dan pelatihan dan transfer informasi). Bagian ketiga merepresentasikan peran kepemimpinan dalam pembelajaran di perusahaan. Kuesioner menggunakan skala 7 titik, sedangkan bagian ketiga menggunakan skala 5 titik. Adapun skala interval yang digunakan dalam kuesioner dapat dilihat pada Tabel2.

**Tabel 2. Skala Interval Dalam Kuesioner**

Keterangan	Kode	Skor
<i>Keterangan pertama dan kedua kuesioner : Lingkungan belajar suportif dan aktivitas belajar</i>		
Sangat setuju	SS	7
Cukup setuju	CS	6
Sedikit setuju	DS	5
Bukan setuju atau tidak setuju	BSTS	4
Sedikit tidak setuju	DTS	3
Cukup tidak setuju	CTS	2
Sangat tidak setuju	STS	1
<i>Keterangan ketiga kuesioner : Kepemimpinan dalam pembelajaran</i>		
Tidak pernah	TP	1

Tidak sering	TS	2
Kadang-kadang	KK	3
Sering	SR	4
Selalu	SL	5

2. Wawancara. Wawancara (*interview*) merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara yang mewawancarai dan diwawancarai. Sesuai dengan jenis-jenis wawancara diatas, jenis wawancara yang dipilih adalah personality interview. Jenis wawancara ini dipandang paling sesuai untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam kegiatan penelitian.



Gambar 2. Peneliti saat Melakukan Wawancara

Teknik wawancara dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada Manajer Operasional dan Supervisor serta Leader PBCM dan staff maskapai Citilink.

### Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode yang digunakan untuk menguji validitas data adalah triangulasi dan pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti menggunakan triangulasi dengan melakukan wawancara dan pengisian angket. Wawancara dilakukan dengan alat bantu perekam, kemudian mentranskrip semua isi wawancara dalam bentuk tulisan. Uji reliabilitas dilakukan peneliti dengan melakukan audit terhadap keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

PT Citilink Indonesia dikenal sebagai Citilink Indonesia adalah sebuah maskapai penerbangan bertarif rendah dan anak perusahaan Garuda Indonesia. Perusahaan ini berdiri tahun 2001 sebagai Unit Bisnis Strategis (SBU) dan difungsikan sebagai salah satu alternatif penerbangan bertarif rendah di Indonesia. Sejak tanggal 30 Juli 2012 Citilink secara resmi beroperasi sebagai entitas bisnis yang terpisah dari Garuda Indonesia setelah mendapatkan *Air Operator Certificate* (AOC). Citilink beroperasi dengan 17 pesawat dengan logo, tanda panggil dan seragam baru. Bandara penghubung utama maskapai ini adalah Bandar Udara Internasional Juanda di Surabaya.

PT Citilink Indonesia ("Citilink" atau "Perusahaan") adalah anak perusahaan Garuda Indonesia, didirikan berdasarkan Akta Notaris Natakusumah No. 01 tanggal 6 Januari 2009,

berkedudukan di Sidoarjo, Jawa Timur, dengan pengesahan dari Menkumham No. AHU-14555.AH.01.01 Tahun 2009 tanggal 22 April 2009. Kepemilikan saham Citilink pada saat didirikan adalah 67% PT Garuda Indonesia dan 33% PT Aerowisata.

Penerbangan Citilink pada awalnya merupakan penerbangan yang dikelola oleh SBU Citilink milik Garuda Indonesia yang beroperasi dengan AOC Garuda dan menggunakan nomor penerbangan Garuda sejak Mei 2011. Selanjutnya sesuai dengan Akta No. 23 tanggal 13 Januari 2012 mengenai perubahan setoran permodalan, dan Akta No. 91 tanggal 10 Agustus 2012 mengenai penyertaan tambahan modal berupa pesawat terbang, maka kepemilikan saham Citilink adalah 94,3% Garuda dan 5,7% Aerowisata. Dengan dimilikinya izin usaha penerbangan SIUAU/NB-027 tanggal 27 Januari 2012, dan sertifikat penerbangan AOC 121-046 tanggal 22 Juni 2012, Citilink mulai beroperasi secara independen tanggal 30 Juli 2012 dengan IATA flight code “QG”, ICAO designation “CTV” dan call sign “Supergreen” (Sumber: [www.citilink.co.id](http://www.citilink.co.id)).

Hasil kuesioner dan wawancara yang telah dilakukan merupakan hasil proses validasi, yaitu untuk melihat kesesuaian narasumber mengisi kuesioner dengan melakukan konfirmasi melalui wawancara. Proses wawancara yang dilakukan yaitu secara terstruktur, dengan tatap muka bersama narasumber melalui rekaman suara dan disusun dalam bentuk transkrip tertulis, sehingga dapat menarik kesimpulan dari data dengan membandingkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh narasumber. Penelitian dilakukan pada tanggal 30 Maret 2022 sampai dengan tanggal 02 April 2022.

**Tabel 3. Jadwal Penelitian di Maskapai Citilink**

Kode Narasumber	Posisi Jabatan	Wawancara/ Kuesioner	Hari/ Tanggal	Lokasi	Offline/ Online
NS 1	Manajer Operasional	Wawancara Dan Kuesioner	Minggu 27/03/2022	Ruangan pak M.O	Offline
NS 2	Supervisor	Wawancara Dan Kuesioner	Selasa 30/03/2022	Lost and found Citilink	Offline
NS 3	Leader PBCM	Wawancara Dan Kuesioner	Minggu 27/03/2022	Lost and found Citilink	Offline
NS 4	Staff	Kuesioner	Selasa 30/03/2022	Lost and found Citilink	Offline
NS 5	Staff	Kuesioner	Selasa 30/03/2022	Lost and found Citilink	Offline
NS 6	Staff	Kuesioner	Selasa 30/03/2022	Lost and found Citilink	Offline
NS 7	Staff	Kuesioner	Selasa 30/03/2022	Lost and found Citilink	Offline

Sumber: oleh peneliti (2022)

Kuesioner organisasi pembelajar (*learning organization*) terbagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama mempresentasikan lingkungan belajar di perusahaan, bagian kedua mempresentasikan aktivitas belajar dan bagian ketiga memperkuat pembelajaran, pada perhitungan diketahui yaitu:

P : Nilai komponen

N : Skor mentah responden

ΣP : Total komponen di setiap pilar

Skor Individu: Masing-masing komponen dari setiap narasumber.

1. Untuk mendapatkan skor lingkungan belajar (bagian 1) dan proses belajar (bagian 2) dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$P = (N \times 100) / 7$$

Skor Individu =  $(\Sigma P)/\text{jumlah pernyataan}$

2. Untuk mendapatkan skor kepemimpinan (bagian 3) dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$P = (N \times 100) / 5$$

Skor Individu =  $(\Sigma P)/\text{jumlah pernyataan}$

Berikut adalah hasil dari data kuesioner yang diperoleh dari angket yang telah diisi oleh responden Bandar Udara Internasional Lombok yang terdapat pada tabel. Ada dua hasil penelitian yang diperoleh peneliti, yaitu hasil dari angket organisasi pembelajar dan wawancara. Tabel 4.2 adalah tabulasi skor, skor dibandingkan dengan *benchmark scores* maka terlihat area atau komponen yang membutuhkan perbaikan, yaitu ditandai dengan warna merah.

Tabel 4. Tabulasi Skor Angket Organisasi Pembelajar di Citilink

Pilar dan Komponennya	NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6	NS7	Citilink
<b>Pilar 1 : Lingkungan Belajar Suportif</b>								
Keselamatan psikologis	89	94	94	97	97	89	94	93
Penghargaan terhadap perbedaan	93	97	96	93	93	96	96	95
Keterbukaan pada ide ide baru	93	89	93	96	89	96	96	93
Waktu untuk refleksi	89	83	85	92	94	94	94	90
<b>Skor Rata-Rata</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>93</b>
<b>Pilar 2 : Proses dan Praktik Belajar Konkrit</b>								
Eksperimentasi	100	100	100	100	95	100	100	99
Pengumpulan Informasi	98	100	100	100	100	95	100	99
Analisis	94	94	92	97	89	94	92	93
Pendidikan dan Pelatihan	100	100	100	100	100	100	100	100
Transfer Informasi	98	98	98	98	100	96	100	98
<b>Skor Rata-Rata</b>	<b>98</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>97</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>98</b>
<b>Pilar 3 : Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran</b>								
<b>Skor Rata-Rata</b>	<b>95</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>97</b>

(Sumber: Hasil olah data primer 2022)

Keterangan:

 : Komponen yang perlu diperbaiki oleh pihak perusahaan karena berada di bawah nilai median.

NS1 : Manager Operasional

NS2 : Supervisor

NS3 : Leader PBCM

NS4 : Staff

NS5 : Staff

NS6 : Staff

NS7 : Staff

1. Pilar 1: Lingkungan belajar suportif. Merupakan hal yang dapat mendukung perkembangan seseorang dalam dirinya, untuk menunjukkan kualitas dirinya dalam berorganisasi. Adanya lingkungan belajar suportif membuat seseorang di dalam organisasi mampu menunjukkan potensi yang dimiliki tanpa adanya tekanan dalam suatu organisasi.
  - a. Keselamatan psikologis. Keselamatan psikologis merupakan dimana karyawan dapat dengan nyaman mengekspresikan sudut pandang, berani mengakui kesalahan tanpa rasa takut dan berani menyatakan ketidaksetujuan apabila terdapat perbedaan pendapat tanpa rasa tertekan dan tidak menutup diri untuk berbagi pemikiran. Bila

dilihat dari skor rata-rata dari karyawan Citilink pada Bandar Udara Internasional Lombok, pada komponen keselamatan psikologis adalah 93 dimana nilai tersebut lebih besar dari median skor (76) yang artinya bahwa maskapai Citilink telah menerapkan keselamatan psikologis bagi para karyawannya, hal ini didukung oleh pernyataan para narasumber salah satunya NS1 mengatakan. *"Jika untuk masalah teknis para karyawan bisa mengambil keputusan sendiri sedangkan yang bersifat kebijakan harus koordinasi dengan atasan atau menunggu arahan dari atasan"*.

- b. Penghargaan terhadap perbedaan. Perusahaan harus memberikan ruang terhadap perbedaan ketika orang-orang di dalamnya menerima pendapat yang saling bertentangan dan meningkatkan energi dan motivasi terhadap pemikiran-pemikiran baru. Bila dilihat dari skor rata-rata dari karyawan Citilink pada Bandar Udara Internasional Lombok, pada komponen penghargaan terhadap perbedaan 95 dimana nilai tersebut lebih besar dari median skor (64) yang artinya bahwa maskapai Citilink telah menerapkan penghargaan terhadap perbedaan bagi para karyawannya, hal ini didukung oleh pernyataan para narasumber salah satunya NS3 mengatakan. *"Karena semua orang itu punya hak asasi untuk mengemukakan pendapat, berkomentar, boleh kritik dan memberi saran, boleh medianya bisa formal atau informal"*.
- c. Keterbukaan pada ide-ide baru. Skor rata-rata karyawan Citilink pada komponen keterbukaan pada ide-ide baru adalah 93 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (90). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan Citilink sudah mampu untuk mendorong karyawannya mengambil resiko dan menciptakan ide baru untuk dapat direalisasikan. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber NS3 mengatakan. *"Mereka Lebih ke proaktif karena mempunyai inisiatif masing-masing"*.
- d. Waktu untuk refleksi. Skor rata-rata karyawan Citilink pada komponen waktu untuk refleksi adalah 90 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (50). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan Citilink telah memberikan waktu bagi para karyawannya untuk dapat merefleksikan atas apa yang telah dikerjakan sehingga bisa menjadi bahan pembelajaran untuk dapat mengatasi perubahan yang ada. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber NS2 mengatakan. *"Apabila target tidak tercapai kami akan melakukan evaluasi seperti briefing debriefing, kenapa target tersebut tidak bisa tercapai kemudian mencari solusi bersama-sama"*.

2. Pilar 2: Proses dan Praktik Belajar Konkrit. Perusahaan dapat memberikan contoh pembelajaran kepada karyawan, untuk membantu tercapainya tujuan dalam organisasi tersebut. Perusahaan dapat menyediakan media nyata yang dapat dipelajari oleh karyawan sehingga mampu mengatasi ketidakpahaman dalam bekerja. Hal ini menjadi efektif dan efisien menuju kepada pencapaian perusahaan dalam tujuan atau target yang diinginkan.

- a. Eksperimentasi. Eksperimentasi dilakukan oleh suatu organisasi dalam menguji suatu kinerja yang dihasilkan, sehingga mengembangkan produk yang baik. Berdasarkan skor rata-rata karyawan Citilink untuk proses eksperimentasi adalah 99 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber NS3 mengatakan. *"Karena kita mempunyai program yang namanya rekaren atau risk assessment untuk yang baru masuk juga pasti ada yang namanya training untuk pengenalan. Bagaimana pengenalan lingkungan kerja, bagaimana layout tempat kerjanya"*.
- b. Pengumpulan informasi. Proses dan praktik belajar di perusahaan juga melibatkan proses pengumpulan informasi. Hal ini dilakukan untuk mengukur dan membandingkan

kinerja yang telah dicapai perusahaan. Berdasarkan skor rata-rata perusahaan pada komponen pengumpulan informasi adalah 75 dan nilainya lebih kecil dari median skor patokan (80). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan belum melakukan proses dan praktik pengumpulan informasi.

- c. Analisis. Dalam menjalankan organisasi pembelajar perusahaan perlu menganalisis dan mengidentifikasi suatu masalah sehingga mampu mengatasi masalah yang ada. Berdasarkan skor rata-rata perusahaan Citilink untuk komponen analisis adalah 93 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses dan praktik analisis dengan baik. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber NS1 mengatakan. *"Apabila target tidak tercapai kita akan melakukan evaluasi, evaluasi dilakukan bukan untuk mencari kesalahan tetapi mencari kekurangan apa yang mesti kita perbaiki terhadap pekerjaan yang kita lakukan sebelumnya"*.
- d. Pendidikan dan pelatihan. Komponen organisasi pembelajar terdapat salah satunya yaitu pendidikan dan pelatihan, yang merupakan suatu langkah organisasi dalam menerapkan pembelajaran bagi anggota untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan. Berdasarkan skor rata-rata perusahaan untuk komponen pendidikan dan pelatihan adalah 100 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (80). Hasil ini menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan di perusahaan sudah dilakukan dengan sangat baik. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber dari narasumber NS2 mengatakan. *"Iya, contoh simulasi tentang check in counter. Bagaimana cara menghadapi penumpang di LL dan lain-lain"*.
- e. Transfer informasi. Komunikasi perlu dilakukan oleh suatu organisasi dimana merupakan terjadinya pertukaran informasi oleh individu dan individu atau individu dan kelompok. Skor rata-rata perusahaan untuk komponen transfer informasi adalah 98 dimana nilainya lebih besar dari median skor patokan (71). Hasil ini menunjukkan bahwa proses dan praktik transfer informasi antar karyawan sudah berjalan dengan baik. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber NS1 mengatakan. *"Contoh misalnya ada produk knowledge atau aturan-aturan baru baik dari perusahaan maupun eksternal cara menginformasikan di share dulu ke grup kemudian melakukan briefing, briefing dilakukan biasanya tatap muka dan zoom meeting"*.

3. Pilar 3: kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran, terciptanya organisasi pembelajar ditentukan oleh perilaku pemimpin perusahaan (Garvin et al 2008). Suatu organisasi perusahaan akan terpengaruh untuk terus belajar jika pemimpin perusahaan secara aktif bertanya dan mendengarkan karyawannya, serta memberikan kesempatan untuk berdialog dalam diskusi. Jika melihat skor rata-rata perusahaan untuk pilar ketiga, perusahaan mempunyai skor sebesar 97 dan nilainya lebih besar dari median skor patokan (76). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan berdasarkan persepsi para karyawan menyatakan perilaku kepemimpinan di perusahaan Citilink sudah cukup baik untuk mendukung pembelajaran.

## Pembahasan

1. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) pada maskapai Citilink

Bila dicermati dari skor rata-rata perusahaan secara keseluruhan untuk lingkungan belajar suportif perusahaan telah memberikan keselamatan psikologis terhadap karyawan untuk berani mengekspresikan sudut pandang dan berani mengakui kesalahan serta

berani menyatakan ketidaksetujuan dan tidak menutup diri untuk berbagai pemikiran mengenai kerja yang ada. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu narasumber dari maskapai Citilink: *"Untuk sekelas karyawan untuk masalah operasional bisa mengambil keputusan asalkan sudah mendiskusikan dengan tim"* (NS2).

Dari pernyataan narasumber bahwa perusahaan sudah maksimal dalam memberikan lingkungan belajar suportif untuk karyawan. Proses dan praktik belajar konkrit sudah mencapai hasil di atas median dimana perusahaan sudah mampu menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses dan praktik eksperimentasi dengan sangat baik, serta praktik pengumpulan informasi, proses dan praktik analisis, proses pendidikan dan pelatihan, praktek transfer informasi antar karyawan sudah berjalan dengan sangat baik. hal ini didukung oleh pernyataan salah satu narasumber maskapai Citilink. *"Contoh misalnya ada produk knowledge atau aturan-aturan baru baik dari perusahaan maupun eksternal cara menginformasikan di share dulu ke grup kemudian melakukan briefing, briefing dilakukan biasanya tatap muka dan zoom meeting"* (NS1).

Dari pernyataan diatas bahwa dapat disimpulkan perusahaan sudah maksimal dalam memberikan proses dan praktik belajar konkrit. Kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran sudah mencapai hasil di atas median artinya pemimpin perusahaan sudah secara aktif dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berdialog selama diskusi. Hal ini didukung oleh salah satu pernyataan narasumber maskapai Citilink: *"ya.. Karena setiap briefing semua bebas menyatakan pendapat dan saran"* (NS2).

Dari hasil data kuesioner yang telah dilakukan, seluruh komponen organisasi pembelajaran sudah mencapai hasil median. Jadi bisa disimpulkan bahwa perusahaan Citilink sudah menerapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada perusahaannya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari pembagian kuesioner dan wawancara kepada karyawan perusahaan Citilink. Hasil penelitian ini menguatkan satu penelitian relevan pada bab sebelumnya, yaitu Nurbiyanti (2012) menyimpulkan Organisasi Pembelajar (*learning organization*) hadir bersama sama untuk meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan, keunggulan yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sumber keunggulan yang kompetitif.

## 2. kendala-kendala penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dihadapi oleh perusahaan Citilink

### a. Perubahan situasi di era pandemic

Di era pandemi ini banyak maskapai yang menghadapi tantangan besar, dimana salah satunya yaitu menurunnya jumlah penumpang. Situasi ini merupakan kendala bagi setiap maskapai untuk beroperasi seperti biasa. Maskapai Citilink tetap menjalankan fungsinya sebagai alih perpindahan moda transportasi udara bagi masyarakat, sehingga membuat pihak perusahaan harus menghadapi perubahan sistem kinerja dari yang sebelumnya. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan pihak maskapai Citilink tidak menemukan hambatan yang ada di masa pandemi ini. Hasil didukung dengan pernyataan oleh salah satu narasumber dari perusahaan mengatakan: *"Hambatan mungkin lebih ke pelayanan operasional karena agak terlambat yang disebabkan oleh pengecekan dokumen-dokumen penumpang dan juga harus memakai APD seperti masker, facial, dan kostangan, mungkin itu juga sedikit memperlambat pelayanan"*.

### b. Peran pemimpin dalam organisasi pembelajaran

Peran pemimpin dalam organisasi pembelajar program organisasi belajar (*learning organization*), mampu mendorong usaha pemimpin dalam mengefektifkan

organisasi. Pemimpin yang mampu mengaplikasikan proses pembelajaran secara terus menerus akan mentransformasikan organisasinya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada karyawan seluruh komponen organisasi pembelajaran sudah mencapai hasil yang sangat baik. Oleh karena itu perusahaan sudah cukup maksimal dalam menerapkan *learning organization* kepada karyawan Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis dari penelitian yang berjudul “Penerapan Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) pada maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok” yang telah dipaparkan pada pembahasan diatas bahwa sebagai berikut: Perusahaan sudah menerapkan Organisasi pembelajaran. Hal ini dikarenakan semua komponen organisasi pembelajaran sudah diterapkan dengan sangat baik oleh perusahaan sehingga semua komponen pilar organisasi nilainya lebih besar dari median skor patokan. Kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan salah satunya di era pandemi saat ini, dimana terhambatnya pelayanan operasional yang disebabkan oleh pengecekan dokumen-dokumen penumpang dan pemakaian APD yang memperlambat pekerjaan.

Adapun saran dalam penelitian ini adalah: Bagi Maskapai Citilink, tetap mempertahankan kualitas kerja tim dengan sangat baik dengan cara mempertahankan kualitas lingkungan belajar yang suportif, proses dan praktik belajar konkrit dan kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran agar tetap bisa mencapai hasil kerja yang maksimal. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan menjadi informasi bagi peneliti yang akan datang, jika ingin melakukan penelitian di masa depan. Peneliti bisa dapat melanjutkan analisis mengenai rekomendasi atau langkah-langkah perbaikan penerapan organisasi pembelajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, Z. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar dalam Institusi Perguruan Tinggi. *Jurnal SIPATOKKONG BPSDM SULSEL*. 2(1).
- Atmadjati, Arista. (2014). *Manajemen Operasional Bandar Udara*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Deepublish.
- Dale, M.(2003), *Developing Management Skill* (terjemahan), Jakarta: Gramedia.
- Darmanto, R. F., dan Ariyanti, A. (2021). Pengaruh Organisasi Pembelajaran, Dukungan Sosial, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Mandiri Cabang Bekasi. *Jurnal Perkembangan Wiraswasta*. 23(2).
- Dyahjatmayanti, D. (2015). Analisis Penerapan Lingkungan Belajar Suportif Dalam Organisasi Pembelajar Studi Pada Adiyaksa Gloves. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 8.
- Dyahjatmayanti, D., & Dharasta, Y. S. M. A. (2017). Penerapan Organisasi Pembelajar Pada Perusahaan Biro Jasa Perjalanan di Yogyakarta. *Seminar Nasional Inovasi Teknologi Penerbangan (SNIPT)*.
- Dyahjatmayanti, D., & Dharasta, Y. S. M. A. (2017). Proses dan Praktik Belajar Dalam Organisasi Pembelajar pada Perusahaan Biro Jasa Perjalanan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dewantara*. 1(2). 1-11.
- ICAO 2009, Annex 14 Aerodromes (5th ed.). *International Civil Aviation Organization*. Montreal.
- Nurbiyati, T. (2012). *Learning Organization* Sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Wahana*. 15(1).

Peraturan Menteri Perhubungan No. 69 Tahun 2013 “*Tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional*”.

Undang-undang Republik Indonesia No. 1 Tahun 2009 “*Tentang Penerbangan*”.

Uniati, M. I. (2014). *Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uik Petra Surabaya)*. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(1).

Setiani, B. (2015). Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Bandar Udara. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 3(1). 25-32.

Wahyu, E. E., Fiernaningsih, N., dan Masreviastuti. (2019). Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar (Learning Organization) di PT Federal International Finance (FIF) Central Malang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*. 13(2).

<https://www.citilink.co.id/>. Diakses pada 13 Juli 2022.