

BAB I

PENDAHULUAN

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Dirgantara Indonesia atau Indonesia Aerospace (IAE) adalah salah satu perusahaan kedirgantaraan pribumi di Asia dengan inti kompetensi berupa pesawat terbang, pengembangan desain dan pembuatan pesawat komuter sipil dan militer daerah. Sejak didirikan pada tahun 1976, PT DI telah berhasil mengeksploitasi kemampuannya sebagai industri pembuatan dan memiliki diversifikasi produk tidak hanya bidang pesawat saja tetapi juga bidang lain seperti Teknologi Informasi, Otomotif, Maritim, Teknologi Simulasi, Turbin Industri, dan Teknik Layanan.

PTDI memiliki beberapa anak perusahaan dan perusahaan patungan yang berada di Indonesia dan di luar negeri:

a. Anak Perusahaan:

- 1) PT Nusantara Turbin dan Propulsi (PT NTP) di Bandung, 99,99% sahamnya dimiliki oleh PT DI. Bidang usaha bergerak di bidang maintenance & overhaul serta pembuatan part & Aeroengine component maupun non-aeroengine termasuk berbagai jenis turbine.
- 2) IPTN North America, Inc (INA) di Seattle – Amerika Serikat, 100% saham dimiliki oleh PT DI. Bidang usaha mendukung kegiatan industri dan perdagangan di Indonesia dengan memberikan jasa pemasaran dan memasok berbagai produk & jasa engineering yang dibutuhkan bagi customer Indonesia dan Amerika.

b. Perusahaan Patungan:

- 1) PT GE Technology Indonesia (PT GETI) di Bandung, 10% sahamnya dimiliki PT DI, 10% dimiliki PT PAL Indonesia (Persero), dan 80% dimiliki GE Pacific. Bidang usaha bergerak di bidang industri alat-alat kedokteran dan jasa konsultasi manajemen di bidang peralatan kedokteran, engineering, industri, dan permesinan.

- 2) PT GE Nusantara Turbin Services (PT GENTS) di Bandung, 41,40% sahamnya dimiliki PT DI, 40,20% dimiliki PT GETI, dan 18,40% dimiliki GE Pacific. Bidang usaha bergerak di bidang service & repair GE dan non-GE combustion turbine, component dan spare parts.

1.1.2 Sejarah PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Pesawat adalah alat transportasi yang memiliki arti yang sangat penting bagi pembangunan ekonomi dan pertahanan, terutama untuk Indonesia yang merupakan negara kepulauan dengan kondisi geografis yang dapat dijangkau dengan mudah menggunakan sarana transportasi udara dan laut. Dari kondisi tersebut, muncul pemikiran bahwa sebagai negara kepulauan, Indonesia harus memiliki kemampuan pada bidang maritim dan industri penerbangan. Hal ini sebagai dasar untuk pembangunan industri pesawat terbang di Indonesia.

Aktivitas kedirgantaraan di Indonesia dimulai tahun 1946 dengan dibentuknya Biro Rencana dan Konstruksi Pesawat di lingkungan Tentara Republik Indonesia Angkatan Udara di Madiun, yang kemudian dipusatkan di Andir, Bandung. Pada bulan Maret 1966, Nurtanio meninggal saat pengujian penerbangan pesawat terbang. Dalam rangka memperingati kontribusinya yang berharga kepada negara dan bangsa, KOPELAPIP dan PT Industri Pesawat Terbang Berdikari kemudian digabungkan menjadi LIPNUR/Lembaga Industri Penerbangan Nurtanio.

Pada tahun 1962, yang berbasis disebuah Keputusan Presiden, maka Teknik Penerbangan ITB (*ITB Aviation Technique Section*) didirikan sebagai bagian dari Departemen Mesin. Oetarjo Diran dan Liem Keng Kie adalah perintis dari bagian penerbangan. Sementara itu beberapa upaya lain dalam merintis pendirian industri pesawat terbang juga telah terus dilakukan oleh pemuda Indonesia bernama BJ Habibie dari tahun 1964 sampai 1970-an. Lima faktor utama sebagai dasar pembentukan Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN) adalah:

- a. Orang Indonesia yang sudah sejak sepanjang waktu bermimpi untuk membangun pesawat dan mendirikan industri pesawat terbang di Indonesia.
- b. Orang Indonesia yang memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk membangun pesawat terbang dan industri pesawat terbang.

- c. Selain menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan, mereka juga berdedikasi tinggi untuk memanfaatkan keahlian mereka untuk pendirian industri pesawat terbang.
- d. Orang Indonesia yang ahli dalam pemasaran dan penjualan pesawat untuk baik nasional maupun internasional.
- e. Kemauan politik dari pemerintah yang berkuasa.

Integrasi menyelaraskan faktor tersebut di atas membuat IPTN industri pesawat terbang dengan fasilitas yang memadai. Pada tanggal 26 April 1976, berdasarkan Akte Notaris Nomor 15 di Jakarta, PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio secara resmi didirikan oleh Dr. Bacharrudin J. Habibie sebagai Presiden Direktur dan dengan logo seperti gambar 1.1 (a). Ketika fasilitas fisik industri ini selesai, pada Agustus 1976 Presiden Soeharto meresmikan industri pesawat terbang. Pada tanggal 11 Oktober 1985, PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio berganti nama menjadi PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) dengan logo seperti gambar 1.1 (b).



Gambar 1.1 (a) Logo PT Industri Penerbangan Nurtanio; (b) Logo PT Industri Penerbangan Nusantara.

Sumber: PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Selama 24 tahun terakhir sejak berdiri, IPTN telah berhasil mentransfer teknologi penerbangan terbaru, dari sebagian besar dari belahan bumi Barat untuk Indonesia. IPTN telah menguasai kemampuan dalam desain pesawat, pengembangan, dan manufaktur kecil jenis pesawat komuter untuk daerah menengah. Pada akhirnya nama IPTN nama telah dirubah menjadi PT Dirgantara Indonesia atau *Indonesian Aerospace* yang disingkat IAe yang secara resmi

diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, KH. Abdurrahman Wahid, di Bandung pada tanggal 24 Agustus 2000.

PT Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mana tujuan didirikannya perusahaan BUMN diantaranya untuk:

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan kas negara pada khususnya.
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum yang berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemerataan hajat hidup orang banyak.
- c. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- d. Turut aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, masyarakat.
- e. Serta mencegah terjadinya monopoli oleh pihak swasta yang cenderung merugikan masyarakat.

1.1.3 Logo PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Lambang perusahaan menjadi salah satu factor paling penting dalam mendirikan sebuah perusahaan. Setiap lambang yang digunakan perusahaan biasanya memiliki filosofi atau arti tersendiri untuk perusahaan.



Gambar 1.2 Logo PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Sumber: www.indonesian-aerospace.com

Setiap warna yang terdapat pada logo baru PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki filosofi warna sebagai berikut:

- a. Warna Biru Angkasa melambangkan langit tempat pesawat terbang.

- b. Sayap pesawat terbang sebanyak tiga buah, yang melambangkan fase PT Dirgantara Indonesia yaitu:
 - 1) PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio
 - 2) PT Industri Pesawat Terbang Nusantara
 - 3) PT Dirgantara Indonesia (Persero)
- c. Ukuran pesawat terbang yang semakin membesar melambangkan keinginan PT Dirgantara Indonesia untuk menjadi perusahaan Dirgantara yang semakin membesar di setiap fasenya.
- d. Lingkaran melambangkan bola dunia dimana PT Dirgantara Indonesia ingin menjadi perusahaan kelas dunia.

1.1.4 Visi dan Misi PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Visi:

Menjadi pemimpin pasar pesawat Turboprop kelas menengah dan ringan serta menjadi acuan dari perusahaan Dirgantara di wilayah Asia Pasifik dengan mengoptimalkan kompetensi industri dan komersial terbaik.

Misi:

- a. Sebagai pusat kompetensi dalam industri kedirgantaraan dan misi militer serta untuk aplikasi non-aerospace yang relevan.
- b. Sebagai pemain kunci di industri global yang memiliki aliansi strategis dengan industri kedirgantaraan kelas dunia lainnya.
- c. Memberikan produk dan jasa yang kompetitif dalam hal kualitas dan biaya.

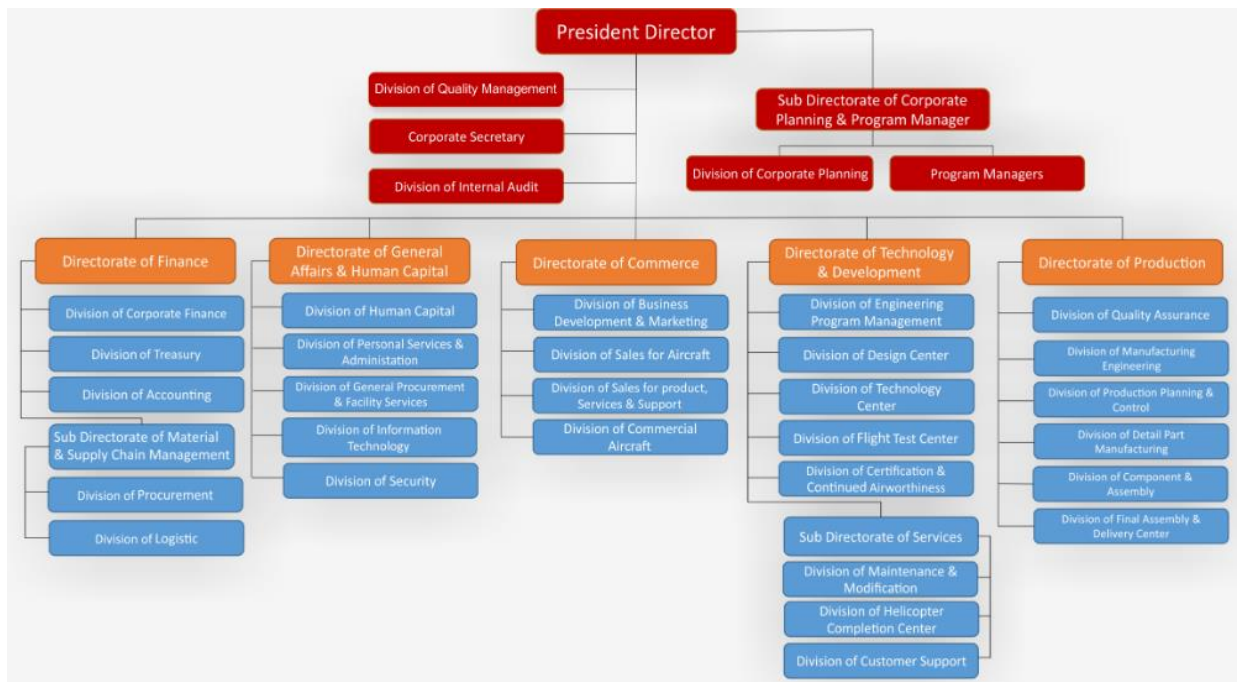
1.1.5 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan PT Dirgantara Indonesia dijabarkan sebagai SPEED, yakni:

- a. *Solid*, kompak dan bersinergi sebagai tim, bersikap tulus dan terbuka untuk mencapai tujuan perusahaan
- b. *Professional*, ahli dan kompeten sesuai dengan norma profesinya
- c. *Excellent*, tekad untuk memperoleh keunggulan dan standar kualitas tertinggi
- d. *Enthusiast*, semangat dan gairah dalam bekerja dan menghadapi tantangan
- e. *Dignity*, martabat berlandaskan iman dan takwa

1.1.6 Struktur Organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Berikut di bawah ini adalah struktur organisasi keseluruhan PT Dirgantara Indonesia (Persero):



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero)

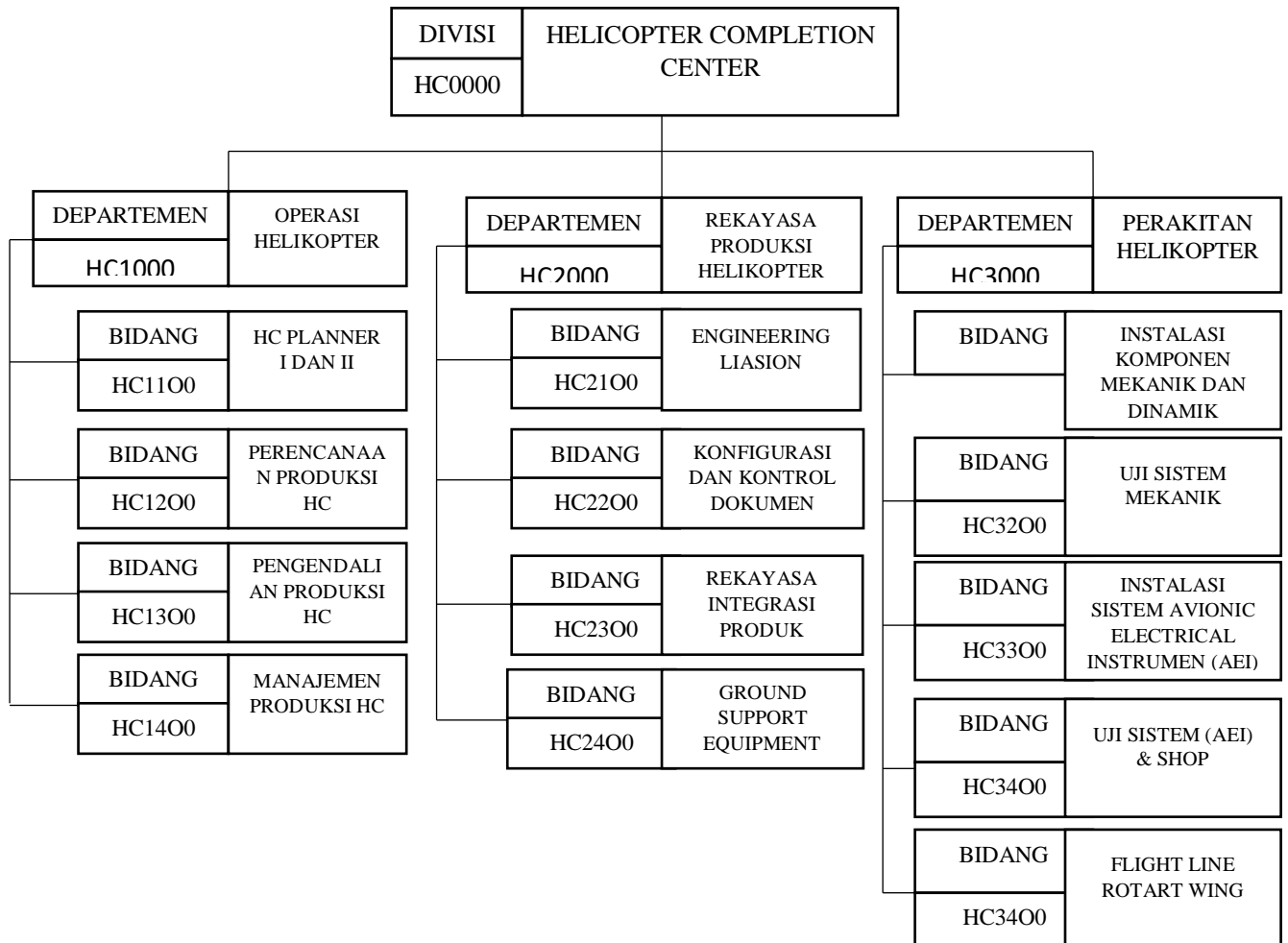
Sumber: www.indonesian-aerospace.com

PT Dirgantara Indonesia memiliki 5 Direktorat diantaranya *directorate finance, directorate of general affairs & human capital, directorate of commerce, directorate technology & development* dan *directorate of production*. Setiap Direktorat membawahi beberapa divisi. Selain itu dalam struktur organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero) terdapat beberapa bagian lain yang ditandai dengan *background* berwarna merah yaitu *Division of quality management, corporate secretary, division of internal audit, dan sub directorate of corporate planning & program manager* yang memiliki 2 divisi di bawahnya.

1.1.7 Struktur Organisasi Divisi *Helicopters Completion Center*

Dalam sebuah perusahaan struktur organisasi sangatlah penting, karena dari struktur organisasi dapat membedakan antara bidang satu dengan bidang lainnya

yang mempunyai fungsinya masing-masing. Struktur organisasi pada Divisi *Helicopters Completion Center* dapat dijelaskan pada Gambar 1.4 berikut ini:



Gambar 1.4 Struktur Organisasi Divisi *Helicopters Completion Center*

Sumber: Divisi Helicopter

Pada divisi *Helicopter Completion Center* terdapat 3 departemen di dalamnya, diantaranya yaitu Departemen Operasi Helikopter (HC1000) yang mana bertanggungjawab dalam bidang perencanaan helikopter, perencanaan produksi, penendalian produksi dan manajemen produksi. Selanjutnya pada Departemen Rekayasa Produksi Helicopter (HC2000) bertanggungjawab dalam bidang *engineering liasion*, konfigurasi dan kontrol dokumen, rekayasa integrasi produk dan *ground support equipment*. Kemudian pada Departemen Perakitan Helikopter (HC3000) bertanggungjawab dalam bidang instalasi komponen mekanik dan

dinamik, uji sistem mekanik, instalasi sistem *Avionic Electrical Instrument* (AEI), uji sistem AEI dan SHOP serta *flight line rotart wing*.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Mengingat Indonesia adalah negara maritim dan memiliki potensi wisata yang sangat menarik bagi turis domestik maupun internasional, maka hal tersebut menjadi peluang usaha yang prospektif bagi Industri transportasi udara di Indonesia. Sebagai respon dari keadaan geografis Indonesia tersebut maka pemerintah Indonesia mendirikan PT Dirgantara Indonesia (Persero) yang pendiriannya didasarkan pada undang-undang dasar 1945 pasal 33 ayat 2 yang menyatakan “cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”.

PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam operasi bisnisnya memiliki 30 divisi yang dikelompokkan ke dalam 5 Direktorat. Dari ke-5 Direktorat tersebut, terdapat salah satu divisi yang menjadi objek penelitian penulis yaitu divisi *Helicopter Completion Center* (HCC) yang masuk ke dalam Direktorat Teknologi dan Pengembangan. Pada divisi *Helicopter Completion Center* (HCC), di dalamnya dikelompokkan kembali menjadi 3 Departemen yaitu; Departemen Operasi Helikopter (HC 1000), Departemen Produksi Helikopter (HC 2000) dan Departemen Perakitan Helikopter (HC 3000).

Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam hal teknologi dan pengembangan, tentunya pengetahuan mengenai kedirgantaraan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan profesional, karena dengan adanya teknologi saja tanpa adanya sumber daya manusia yang mampu mengelolanya dengan baik maka perusahaan tidak mungkin bisa mencapai tujuannya. Dalam suatu perusahaan, karyawan merupakan memiliki peran utama sebagai pengelola agar sistem perusahaan tetap berjalan sesuai aturan. Suatu perusahaan harus mampu mengelola dan memanfaatkan keberadaan sumber daya manusia tersebut dengan sebaik mungkin agar mampu menciptakan kualitas sumber daya manusia yang unggul dan ahli dalam bidangnya. Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal adalah dengan meningkatkan

kemampuan SDM yang dimiliki suatu perusahaan. Banyaknya perusahaan yang membuat kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas semakin meningkat. Sehingga dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia guna meningkatkan daya saing dan memiliki keunggulan kompetitif. Maka dari itu sumber daya manusia di suatu perusahaan dikelola dengan baik dengan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Untuk memberikan kontribusi optimal dibutuhkan pengelolaan organisasional yang baik secara individual ataupun kolektif dalam mencapai tujuan organisasi, dengan cara menghindari perlakuan manusia sebagai aset, namun sebaliknya, dengan cara meningkatkan perlakuan manusia sebagai partner (Normi, 2018).

Menurut Sofyandi (2017:14) sumber daya manusia adalah aspek terpenting dalam suatu organisasi, peran sumber daya manusia pada organisasi terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja atau karyawan. Pencapaian kerja yang telah tercapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan yang disebut kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wijayanti dan Sundiman, 2017). Menurut Wibowo dalam Khodrianto (2019) kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam mencapai hasil kerja. Manajemen kerja dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan sejumlah aspek kinerja seperti:

- a. Berusaha mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b. Berusaha menciptakan dan meningkatkan *skill* karyawan, pengetahuan karyawan dan kompetensi karyawan secara terus menerus.
- c. Berusaha meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya.

Selain itu fungsi karyawan dalam organisasi menurut Gibson (2015:3) karyawan merupakan penggerak operasi organisasi, jika kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Hal ini menyatakan bahwa adanya peningkatan pencapaian kinerja individu karyawan dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan tersebut, begitu pun sebaliknya.

Adapun data penilaian kinerja karyawan Divisi *Helicopter Completion Center* PT Dirgantara Indonesia adalah sebagai berikut:

TABEL 1.1
JUMLAH SASARAN KINERJA INDIVIDU

| Kriteria Penilaian | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|--------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | Jumlah | % | Jumlah | % | Jumlah | % |
| Sangat Baik | 5 | 5,9% | 6 | 7,1% | 7 | 8,2% |
| Baik | 13 | 15,3% | 14 | 16,5% | 14 | 16,5% |
| Cukup | 50 | 58,8% | 49 | 57,6% | 49 | 57,6% |
| Kurang | 11 | 12,9% | 10 | 11,8% | 10 | 11,8% |
| Sangat Kurang | 6 | 7,1% | 6 | 7,1% | 5 | 5,9% |
| Total | 85 | 100% | 85 | 100% | 85 | 100% |

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan data dari tabel 1.1 di atas, jumlah sasaran kinerja individu divisi *Helicopter Completion Center* dapat dikatakan berada dalam kategori cukup baik, namun terdapat fenomena dimana jumlah karyawan yang memiliki hasil penilaian kinerja di bawah rata-rata standar perusahaan pada setiap tahunnya hanya berkurang satu karyawan saja. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya pengurangan yang signifikan dalam divisi *Helicopter Completion Center* pada karyawan yang memiliki kinerja dibawah rata-rata. Divisi *Helicopter Completion Center* setiap tahunnya selalu memiliki kurang lebih 16 karyawan yang hasil kerjanya buruk. Hal ini menunjukkan bahwa divisi *Helicopter Completion Center* belum benar-benar berhasil dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawannya yang berada di bawah rata-rata, Selain dari data tersebut, penulis melakukan wawancara dengan karyawan yang berbeda. Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan karyawan divisi *Helicopter Completion Center*, kinerja karyawan yang setiap tahunnya tidak mengalami peningkatan yang signifikan tersebut disebabkan oleh kurang adanya penerapan *Learning Culture*.

Menurut Meger dalam Asrori (2013) menyatakan bahwa tujuan pembelajaran adalah gambaran kemampuan seseorang yang menunjukkan kinerja yang diinginkan yang sebelumnya mereka tidak mampu. Hal yang sama dijelaskan oleh Malik *et al.* dalam Wahda (2017) budaya belajar yang baik tidak hanya akan membantu karyawan untuk menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi tetapi juga menjaga karyawan yang baik itu dalam organisasi. Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa karyawan merasa dalam lingkungan kerja antar karyawan kurang adanya kekompakan dalam kolaborasi dan pembelajaran tim serta kurang adanya kesadaran untuk berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman dari karyawan senior maupun karyawan yang memiliki kompetensi yang baik kepada karyawan baru ataupun karyawan yang kompetensinya berada di bawah rata-rata. Beberapa hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada divisi *Helicopter Completion Center*.

Marquardt dalam Wahda (2017) dalam sebuah organisasi dengan *Learning Culture*, pembelajaran dianggap sebagai faktor penting dalam kesuksesan bisnis; dalam hal ini, belajar adalah kebiasaan dan terintegrasi sebagai bagian dari fungsi organisasi secara keseluruhan. Selain dari hasil wawancara, untuk mengakuratkan informasi, penulis juga membuat pra-kuesioner dengan 9 pernyataan yang disebar dan diisi secara acak oleh 10 orang karyawan sebagai sampel dari keseluruhan populasi divisi *Helicopter Completion Center* (HCC) yang mana 4 orang karyawan dari departemen Operasi Helikopter (HC1000), 3 orang karyawan dari departemen Produksi Helikopter (HC2000) dan 3 orang karyawan lainnya dari departemen Perakitan Helikopter (HC3000). Pra-kuesioner ini dibuat dengan mengacu pada teori menurut Marsick dan Watkins (2003) dengan tujuan untuk melihat secara umum sejauh mana dan sebaik apa implementasi *learning culture* pada divisi *Helicopter Completion Center* PT Dirgantara Indonesia (Persero). Hasil pra-kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini:

TABEL 1.2
HASIL PRA-KUESIONER IMPLEMENTASI *LEARNING CULTURE*

| No | Implementasi <i>Learning Culture</i> divisi HCC | Ya | Tidak | Persentase |
|----|---|------|-------|------------|
| 1. | Divisi saya mendukung karyawan untuk mendapatkan pembelajaran secara berkelanjutan. | 60% | 40% | 100% |
| 2. | Adanya kegiatan bagi karyawan yang berkaitan dengan penelitian (<i>research</i>) dan diskusi. | 30% | 70% | 100% |
| 3. | Saya merasa adanya hubungan yang baik antar karyawan untuk saling bekerjasama dalam tim. | 40% | 60% | 100% |
| 4. | Terdapat sistem yang mendukung dan mempermudah karyawan untuk menangkap dan memberikan pembelajaran (<i>sharing knowledge</i>) | 100% | - | 100% |
| 5. | Divisi saya mendukung karyawan untuk terlibat dalam mencapai visi bersama. | 70% | 30% | 100% |
| 6. | Saya merasa divisi HCC sudah terhubung dengan baik oleh lingkungan organisasi perusahaan baik internal maupun eksternal. | 70% | 30% | 100% |
| 7. | Saya merasa peran dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam divisi HCC sudah tepat dalam mendukung pembelajaran bagi para karyawannya. | 50% | 50% | 100% |
| 8. | Sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah mumpuni untuk mendukung pertumbuhan organisasi. | 80% | 20% | 100% |
| 9. | Saya merasa kualitas kinerja divisi HCC sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. | 90% | 10% | 100% |

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, berikut di bawah ini penjelasan hasil penyebaran pra-kuesioner kepada 10 karyawan divisi *Helicopter Completion Center* (HCC):

- a. Pada point pertama, terdapat sebanyak 60% responden yang merasa adanya dukungan pembelajaran secara berkelanjutan oleh divisi HCC, sedangkan 40% responden lainnya tidak merasakan adanya dukungan pembelajaran secara berkelanjutan tersebut.
- b. Pada point ke dua, 30% responden merasa adanya kegiatan bagi karyawan yang berkaitan dengan penelitian (*research*) dan diskusi, sedangkan sebanyak 70% responden lainnya tidak merasakan adanya kegiatan yang berkaitan dengan penelitian (*research*) dan diskusi.
- c. Pada point ke tiga, terdapat 40% responden merasa adanya hubungan yang baik antar karyawan untuk saling bekerjasama dalam tim, sedangkan sebanyak 60% reponden lainnya tidak merasakan adanya hubungan yang baik antar karyawan untuk saling bekerjasama dalam tim.
- d. Pada point ke empat, seluruh sampel responden pada divisi HCC sudah mengetahui adanya sistem yang mendukung dan mempermudah karyawannya untuk menangkap dan memberikan pembelajaran (*sharing knowledge*) dengan persentase responden yakni sebesar 100%
- e. Pada point ke lima, terdapat sebanyak 70% responden menganggap divisi HCC mendukung karyawannya untuk terlibat dalam mencapai visi bersama, sedangkan 30% responden lainnya menganggap divisi HCC tidak mendukung karyawannya untuk terlibat dalam mencapai visi bersama.
- f. Pada point ke enam, karyawan merasa divisi HCC sudah terhubung dengan baik oleh lingkungan organisasi perusahaan baik internal maupun eksternal dengan persentase sebanyak 70% responden, sedangkan 30% responden lainnya merasa tidak adanya hubungan yang baik oleh lingkungan organisasi perusahaan.
- g. Pada point ke tujuh, 50% responden merasa peran dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam divisi HCC sudah tepat dalam mendukung pembelajaran bagi para karyawannya, sedangkan 50% responden lainnya tidak merasa bahwa peran dan tindakan yang dilakukan pemimpin sudah tepat dalam mendukung pembelajaran bagi karyawan.
- h. Pada point ke delapan, sebanyak 80% responden menganggap sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah mumpuni untuk mendukung pertumbuhan

organisasi, sedangkan 20% responden lainnya menganggap perusahaan belum memiliki sumber daya yang mumpuni untuk mendukung pertumbuhan organisasi.

- i. Pada point ke sembilan, mayoritas karyawan divisi HCC menganggap kualitas kinerja sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dengan responden sebesar 90%, sedangkan 10% responden tidak menganggap kualitas kinerja divisi HCC sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan pengetahuan yang dimiliki karyawan.

Menurut Schmitz *et. al* (2014:114) belajar sebagai salah satu nilai inti organisasi, fokus pada individu, kepedulian terhadap semua pemangku kepentingan, keberadaan toleransi keragaman individu dan pendapat untuk memperkuat inovasi, stimulasi eksperimen, dorongan suatu sikap risiko yang bertanggung jawab, toleransi kesalahan dan kesiapan untuk mengenali kesalahan dan belajar darinya, komitmen kepemimpinan dan dukungan, serta komunikasi yang terbuka dan intens. Oleh karenanya belajar menjadi suatu unsur penting yang dapat menjadi pondasi awal untuk membentuk suatu organisasi yang ideal. Apabila suatu organisasi memiliki *mindset* bahwa belajar adalah suatu hal penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan kemudian menjadikan belajar itu sendiri sebagai budaya yang harus terimplementasi dengan baik maka tidak heran jika suatu organisasi yang memiliki budaya belajar tersebut dapat tumbuh dengan optimal, selalu memperbaiki kekurangan dan terus berinovasi mengikuti perkembangan lingkungan yang dinamis.

Dalam membentuk *mindset* dan mengimplementasikan budaya belajar tersebut suatu organisasi memerlukan peran pemimpin yang dapat mendukung dan menjadi *role model* dalam pembelajaran, seperti yang dikatakan Marsick dan Watkins (2003) dalam 9 dimensi *learning culture* salah satu cara untuk mengimplementasikan budaya belajar adalah dengan membuat kepemimpinan yang strategis untuk mendukung pembelajaran dalam organisasi. Menurut Santa dalam Gil dan Mataveli (2017) budaya belajar diidentifikasi oleh keterbukaan terhadap ide-ide baru, eksperimen dan keterbukaan untuk kesalahan, pemberdayaan dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan serta dialog. Pada

penelitian ini, karakteristik budaya belajar dikelompokkan menjadi dimensi *learning culture*.

Untuk saat ini, divisi HCC pada PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam penerapan *learning culture* belum sepenuhnya terimplementasi dengan baik. Dapat dilihat berdasarkan tabel 1.1, data kinerja dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 karyawan yang mendapatkan predikat kurang dan sangat kurang mencapai kurang lebih 16 karyawan dan tiap tahunnya tidak mengalami pengurangan yang signifikan. Kemudian berdasarkan tabel 1.3 hasil pra-kuesioner implementasi *learning culture* pada divisi HCC, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa point yang perlu diperhatikan. Point tersebut yakni point yang pernyataannya paling banyak tidak disetujui oleh responden, diantaranya; terdapat 70% karyawan menganggap tidak adanya kegiatan yang berkaitan dengan penelitian (*research*) maupun diskusi pada divisi HCC, kemudian sebanyak 60% karyawan merasa tidak ada hubungan yang baik antar karyawan untuk saling berkerjasama dalam tim, serta terdapat 50% karyawan merasa peran dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam divisi HCC belum tepat dalam mendukung pembelajaran bagi karyawannya.

Pada penelitian terdahulu yang diambil dari jurnal Yusuf *et. al* (2012) penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *Organizational Learning Culture* (OLC) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ini berarti bahwa dengan *learning culture* yang lebih baik, kinerja karyawan pun cenderung mengalami peningkatan. *Learning culture* penting diterapkan oleh suatu organisasi kepada tiap individu karyawannya agar ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan selalu bertambah dan *terupdate*.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan fenomena yang terjadi pada divisi *Helicopter Completion Center* maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Learning Culture* Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Helicopter Completion Center* Di PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung”**

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana *learning culture* Di Departemen *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung?
- b. Bagaimana kinerja karyawan Di Departemen *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh *learning culture* terhadap kinerja karyawan Di Departemen *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis *learning culture* Di Departemen
- b. *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan Di Departemen *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning culture* terhadap kinerja karyawan Di Departemen *Helicopters* PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun kegunaan tersebut adalah:

- a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan pengetahuan kepada pembaca mengenai pengaruh *learning culture* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan, terutama dalam membentuk *learning culture* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Kegiatan penelitian dilaksanakan di PT Dirgantara Indonesia yang berlokasi di jalan pajajaran no.154 Bandung. Kegiatan penelitian dilakukan dalam kurun waktu 3 bulan yang terhitung mulai dari 5 November 2019 hingga 5 Februari 2020.