

Building Learning Culture towards a Learning Organization



The image shows the cover of a video presentation. At the top left is a black and white yin-yang symbol. To its right, the word "Building" is written in a white, cursive font, followed by a horizontal red line. Below this, "Learning Culture" is written in a blue, sans-serif font, with "Learning" underlined in red. Underneath that, "Towards a Learning Organization" is written in a smaller, white, sans-serif font. In the center, the text "Unilever Indonesia Case Study" is written in white, followed by "Winner of Most Admired Knowledge Enterprise in Indonesia and Asia 2005-2008" in a smaller white font. On the left side, there is a stylized graphic of a hand in white and orange, with a bird-like shape in the background. On the right side, the word "VIDEO" is written in red. At the bottom left, a yellow box contains the text "Presented at HPSMI Forum Surabaya, June 18th, 2009". At the bottom right, another yellow box contains the name "Muhammad Noer" in blue, followed by "HR Manager – Rungkut Factory PT. Unilever Indonesia, Tbk" in black.

Building Learning Culture
Towards a Learning Organization

Unilever Indonesia Case Study
Winner of Most Admired Knowledge Enterprise in Indonesia and Asia
2005-2008

VIDEO

Presented at HPSMI Forum
Surabaya, June 18th, 2009

Muhammad Noer
HR Manager – Rungkut Factory
PT. Unilever Indonesia, Tbk

This transcript is written by Julia Hapsari
Student of Marketing Departement, Faculty of Economics, University of Indonesia

This material is downloaded from <http://www.muhammadnoer.com>
Please visit the site for more similar resources including audio podcast for this seminar

Building Learning Culture towards a Learning Organization

Belajar bukan hanya dilakukan saat kita benar-benar sedang berada di bangku sekolah maupun perguruan tinggi. Ketika kita memasuki dunia kerja, justru proses belajar tersebut akan benar-benar terasa dan kita akan menyadari benar manfaat dari proses belajar tersebut. Bagaimana perusahaan menciptakan budaya belajar dan memfasilitasi karyawannya dalam proses belajar?

Pada 18 Juni yang lalu, Himpunan Pengelola Sumberdaya Manusia Indonesia (HPSMI) mengadakan seminar dengan tema “Membangun Budaya Belajar di Perusahaan Menuju Learning Organization”. Seminar kali ini diadakan di Hotel Ibis, Surabaya, dengan menghadirkan seorang pembicara, HR Manager PT. Unilever Indonesia, Tbk – Rungkut Factory, yaitu Bapak Muhammad Noer.

Seminar yang dimulai pukul 19.15 ini, diawali dengan pengenalan profil pembicara. Selanjutnya, acara yang berdurasi selama 2 jam ini, Pak Noer menyampaikan sebuah presentasi dengan judul “*Building Learning Culture towards a Learning Organization*”. Dalam presentasi tersebut dijelaskan mengenai alasan mengapa sebuah organisasi harus belajar dan berubah, pengertian dari *learning organization*, bagaimana perusahaan menciptakan budaya belajar di dalam lingkungan organisasinya. Selain itu dibahas pula bagaimana membuat proses pembelajaran yang menarik bagi karyawan, dan juga bagaimana budaya belajar tersebut dapat menjadi sebuah *competitive advantage* bagi perusahaan.

Presentasi diawali dengan sebuah kutipan yang ditulis oleh Alvin Toffler yang berbunyi “*the illiterate of 21th century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn*”. Kebodohan di abad 21 seperti saat ini bukan lagi diakibatkan oleh buta huruf semata, tetapi oleh orang-orang yang tidak mau belajar, tidak mau membuang pengetahuan yang salah yang selama ini diyakininya dan juga tidak mau mempelajari kembali apa yang telah dipelajari sebelumnya. Oleh karena itu, walaupun kita sangat terampil dalam membaca dan menulis, namun jika kita tidak mau belajar, maka jangan-jangan kita termasuk dalam kategori orang-orang yang bodoh dalam definisi Toffler di atas.

Sama seperti kita pribadi yang perlu terus belajar, perusahaan juga memiliki beberapa alasan mengapa ingin terus maju dan perlu untuk belajar, antara lain:

a. Intense Business Competition

Kompetisi dalam kegiatan bisnis sekarang ini semakin ketat, dan perusahaan dituntut untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar dan melakukan perubahan sesuai dengan keadaan lingkungannya. Jim Collins dalam bukunya *Good To Great* menyatakan bahwa sebuah

perusahaan yang sudah baik (**good**) harus lebih banyak belajar lagi untuk bisa menjadi lebih baik lagi (**great**). Terkadang, perusahaan yang sudah merasa baik (*good*) lantas cepat berpuas diri, sehingga tidak ingin menjadi lebih baik lagi (*great*). Hal ini justru akan memicu perusahaan mengalami masa kemunduran. Proses pembelajaran yang telah mereka tempuh dapat dipelajari oleh para pesaing yang ada yang kemudian dapat mengalahkan perusahaan yang sudah baik tadi.

b. Synergy among Member

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan diharuskan memiliki sinergi antar departemen yang satu dengan yang lain, agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Misalnya, departemen produksi dan pemasaran harus memiliki sinergi yang baik, agar dapat menghasilkan output yang berkualitas dan tentunya dapat menguntungkan perusahaan.

c. Rapid Changes

Karena perubahan semakin cepat terjadi, perusahaan diharapkan selalu melakukan perubahan dan peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan usahanya.

d. Anticipate Future & Uncertainty

Perusahaan melakukan pembelajaran dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan dan ketidakpastian yang akan terjadi di masa datang.

Dengan beberapa alasan seperti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hanya perusahaan yang fleksibel, adaptif dan produktif yang dapat berkembang dan tampil menjadi pemenang. Perusahaan yang seperti itulah juga yang mampu menjadi sebuah organisasi pembelajar (*Learning Organization*). Definisi dari *learning organization* yang cukup mewakili setidaknya dapat dijelaskan dari dua sumber rujukan berikut:

1. **Peter Senge** (1990 : 3) dari buku *The Fifth Discipline*

Senge mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi dimana orang-orang di dalamnya meng-*expand* kapasitas yang dimilikinya. Orang-orang tersebut dibina dan dikembangkan sehingga mereka bebas memberikan aspirasi kepada perusahaan.

2. **Mike Pedler, dkk** (1997) dari buku *The Learning Company*

Sebuah perusahaan berperan sebagai fasilitator bagi kegiatan pembelajaran (*learning*) bagi seluruh karyawannya dan ini dilakukan secara berkelanjutan.

Perusahaan yang ingin menjadi sebuah *learning organization* harus mengetahui komponen-komponen apa saja yang ada di dalam sebuah *learning organization*. Dalam buku yang sama, yaitu *The Fifth Discipline*, karya Peter Senge, menyebutkan ada 5 komponen *learning organization*, yaitu :

1. System Thinking

Kita harus melihat segala sesuatu yang ada di perusahaan sebagai sebuah kesatuan, bukan sesuatu yang bersifat individual.

2. Shared Vision

Sebagai pemimpin, pasti memiliki visi tersendiri yang belum tentu dimiliki oleh para anak buahnya, oleh sebab itu, perusahaan memfasilitasi dan mengatur agar terjadi sinergi antara visi yang dimiliki oleh sang pemimpin dengan para anak buahnya.

3. Personal Mastery

Komponen ini meliputi keinginan atau komitmen yang muncul dari seseorang untuk melakukan pembelajaran. Biasanya, seseorang tumbuh dan belajar di bidang yang ia minati dan menjadi bidang inti (*core*) dalam proses pembelajarannya.

4. Mental Methods

Secara mental, jika ada nilai-nilai yang tidak sesuai dengan proses pembelajaran dalam sebuah organisasi, maka harus ada nilai-nilai baru yang sesuai untuk dimasukkan ke dalamnya.

5. Team Learning

Setiap individu memiliki pengetahuan dan pengalaman tersendiri, dan hal ini haruslah dibagikan kepada orang lain agar menjadi sebuah tim yang dapat menghasilkan pengetahuan bersama di sebuah organisasi.

Di dalam sebuah *learning organization*, kegiatan *sharing* biasa dilakukan, untuk memberikan pengetahuan kepada orang lain, dan tentunya ini merupakan suatu proses belajar yang cukup efektif, karena seseorang dapat belajar dari pengalaman orang lain. Namun, kegiatan *sharing* ini juga tidak semudah itu dilaksanakan oleh perusahaan, ada beberapa hal yang dapat menghambat proses *sharing*, antara lain :

1. Knowledge is power

Pengetahuan dianggap sebagai sebuah kekuatan tersendiri. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang menjadi sebuah kekuatan tersendiri, dan jika harus dibagikan kepada orang lain, justru akan merugikan dirinya, karena akan merasa tersaingi.

2. Not invented here

Setiap orang memiliki cara belajar tersendiri, sehingga jika ia merasa bukan cara belajar yang ia ciptakan, maka ia tidak mau belajar.

3. Lack of support from management

Banyak organisasi yang tidak memfasilitasi para karyawannya untuk belajar. Perusahaan tersebut menganggap bahwa dengan belajar justru akan mengurangi produktivitas kerja karena mengurangi jam kerja para karyawan.

Sekarang ini terjadi pergeseran paradigma mengenai proses belajar yang ada di perusahaan. Cara baru yang muncul adalah, bahwa *trainer* tidak selalu harus berasal dari luar perusahaan, proses belajar dapat dilakukan dimana dan kapan saja, serta setiap orang harus bertanggung jawab akan proses belajar tersebut, bukan hanya menjadi tanggung jawab HR Department.

Proses belajar yang baik dan efektif terjadi ketika keinginan untuk belajar tersebut muncul dari dalam diri seseorang, bukan datang dari paksaan perusahaan. Jika perusahaan hanya memaksakan para karyawannya untuk mengikuti kegiatan training misalnya, tanpa didukung oleh kemauan pribadi maka training tersebut akan menjadi sia-sia, karena si karyawan merasa telah menyelesaikan kewajibannya saja. Tentu saja, pengetahuan dan ilmu yang diperoleh akan menguap begitu saja. Hal ini akan berbeda jika keadaan si karyawan memang memiliki rasa ingin tahu dan rasa ingin belajar, maka ilmu dan pengetahuan yang diperoleh akan masuk ke dalam pikiran mereka dan training tersebut menjadi lebih efektif.

Peran sebuah organisasi dalam proses pembelajaran ini adalah memfasilitasi proses belajar tersebut dan membantu terjadinya perubahan yang semula sulit menjadi mudah dan yang baik menjadi berkembang. Penerapan konsep perusahaan sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran dapat kita temui di Unilever Indonesia. Berikut merupakan contoh kasus yang ada di Unilever Indonesia (ULI).

ULI merupakan sebuah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang FMCG. Dalam perjalanannya, ULI semakin memahami pentingnya *sharing culture* di dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya beberapa alasan yang mendorong ULI untuk mewujudkan budaya tersebut. Alasan pertama, secara budaya, cara kerja di ULI adalah saling berkomunikasi dan berkoordinasi antar departemen. Setiap departemen di ULI memiliki fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar departemen-departemen itu dapat mencapai *goals* perusahaan, maka dibutuhkan sistem komunikasi dan kolaborasi antar departemen.

Kedua, ULI merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang FMCG yang sangat dinamis, dan konsumen sangat mudah untuk melakukan *switching buying*. Contohnya adalah sabun. Sabun merupakan salah satu barang yang memiliki harga yang relatif murah dan dengan kategori *low involvement*, ketika melakukan pembelian, konsumen tidak harus memikirkan masak-masak sebelum melakukan pembelian. Hal ini tentu saja akan berbeda ketika konsumen akan membeli sebuah barang elektronik. Konsumen akan menimbang-nimbang masalah kualitas, merek, garansi,

ketahanan produk, layanan purna jual, dan sebagainya. Karena kemudahan “berpindah ke lain hati” inilah, ULI sebagai perusahaan FMCG, harus banyak belajar bagaimana cara mempertahankan konsumen agar loyal dalam mengkonsumsi produk-produk ULI dan juga memperhatikan kompetitor sejenis di pasar.

Ketiga, ULI memiliki banyak *bright talents* sehingga banyak pengetahuan yang harus dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan yang dimiliki setiap *bright talent* yang ada akan jauh lebih bermanfaat jika dibagikan kepada orang lain dalam perusahaan, sehingga pengetahuan tersebut juga menjadi pengetahuan organisasi atau perusahaan, bukan hanya menjadi pengetahuan individu saja.

Keempat, ULI merupakan sebuah perusahaan yang besar namun tetap bisa lincah dan responsif dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Hal ini dapat digambarkan oleh seekor gajah yang sedang menari. Kenapa gajah? Seperti diketahui, gajah adalah salah satu binatang bertubuh sangat besar, dan mustahil untuk menari, karena ukuran badannya tersebut. Seperti layaknya gajah, ULI merupakan sebuah perusahaan FMCG yang besar, namun ULI ingin tetap lincah dan bisa menari, yaitu lincah dan responsif terhadap perubahan yang akan terjadi di lingkungan bisnis.

Dan terakhir, budaya belajar merupakan salah satu pondasi dari *Knowledge Management*. Kesuksesan ULI dalam menjalankan *knowledge management* telah menghasilkan sebuah penghargaan *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award* di tahun 2005, 2006 and 2008 untuk tingkat Indonesia dan Asia.

Setiap individu memiliki pengetahuan dan pengalaman tersendiri, dan jika dia bagikan pengetahuan dan pengalamannya tersebut kepada orang lain maka akan tercipta *performance* secara individu. Pengetahuan dan pengalaman yang didistribusikan kepada orang lain dalam organisasi akan menciptakan *organization knowledge*, sehingga terjadi transformasi. Transformasi yang dimaksud di sini adalah transformasi pengetahuan dan pengalaman dari seseorang (*individual*) ke perusahaan (*organization*). Melalui kegiatan *sharing* ini, akan memberikan dampak yang sangat kuat (*powerful*) bagi perusahaan karena tercipta hubungan emosional antara orang-orang yang ada dalam perusahaan. Ketika tercipta hubungan emosional ini, maka orang-orang dalam perusahaan memiliki keinginan yang kuat pula untuk memajukan perusahaan bersama-sama.

Berbagai jenis dan bentuk perusahaan yang ada saat ini. Ada yang disebut *one-manned company*, dimana perusahaan ini didirikan, dimiliki dan dikelola oleh seorang diri. Kelebihan dari perusahaan ini adalah fleksibel dan adaptif terhadap lingkungannya. Namun, perusahaan yang seperti ini juga memiliki kekurangan, yaitu perusahaan ini cenderung lemah dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, karena dijalankan oleh seseorang saja. Selanjutnya ada *small company*, yaitu perusahaan kecil yang didirikan dan dikelola oleh sedikit orang, yang memiliki cukup kekuatan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, dimana karyawan di dalamnya saling terhubung satu sama lain,

fleksibel, cepat dan tentu saja lincah. Keputusan di dalam perusahaan ini relatif cukup cepat diambil. Ada juga jenis *big company*, yang merupakan perusahaan besar, terdiri dari banyak orang di dalamnya. Jumlah karyawan yang cukup banyak di perusahaan yang besar membuat mereka tidak saling terhubung satu sama lainnya. Ciri perusahaan ini adalah kuat, namun kelemahannya adalah kaku, lamban dan berumur pendek. Kenapa perusahaan besar justru berumur pendek? Kadangkala, perusahaan besar merasa bahwa dirinya sudah paling hebat dengan “kebesarannya”, namun ia lupa untuk melakukan upaya untuk menjadi lebih besar lagi, dan inilah yang menghambat berkembangnya suatu perusahaan dan akan mempercepat kemunduran suatu perusahaan. Jenis perusahaan yang terakhir, yaitu *big company with soul of small company* adalah jenis perusahaan yang paling diharapkan. Perusahaan ini kuat, cepat, lincah, fleksibel dan tentu saja berumur panjang. Karyawan yang ada di perusahaan ini saling terhubung satu sama lain, termasuk jalan pikiran yang dimilikinya. Ketika si A memiliki suatu keinginan, keinginan tersebut juga dimiliki si B demi kemajuan perusahaan. Perusahaan jenis ini yang akan bertahan dan mampu mengatasi perubahan lingkungan bisnis yang ada.

Dalam menyampaikan *sharing*-nya, perusahaan juga menghadapi beberapa hambatan, antara lain :

1. Contributor

Tugas perusahaan adalah bagaimana menciptakan suasana yang mendukung para karyawannya untuk membagikan *sharing* ke dalam organisasinya. Selain itu, perusahaan juga menciptakan keinginan dan semangat karyawannya untuk bisa *sharing* dengan orang lain.

2. Audience

Jika tidak ada orang yang mau menjadi *audience* untuk mendengarkan *sharing*, proses ini tidak akan berjalan lancar. Oleh sebab itu, para *audience* juga harus dididik untuk memiliki semangat dan *passion* untuk ikut belajar tentang pengetahuan dan pengalaman dari orang lain.

3. Medium for Sharing

Belajar dapat dilakukan dimana dan kapan saja, maka pemilihan medium untuk proses ini harus dibuat unik dan berbeda dari yang sudah ada sehingga memotivasi para karyawan untuk melakukan *sharing*.

Salah satu pendekatan yang dilakukan oleh ULI dalam *learning* dan *knowledge management* adalah adanya ***learning award***. Ini merupakan sebuah program yang dirancang perusahaan untuk memotivasi para karyawan untuk melakukan *sharing* dan mengikuti proses pembelajaran,

memfasilitasi kegiatan tersebut dengan semenarik mungkin dan tentu saja memberikan apresiasi kepada para karyawan yang telah mengikuti kegiatan tersebut dengan baik. *Learning award* ini juga bertujuan untuk mengembangkan budaya *sharing* dan menciptakan *internal trainer* di dalam perusahaan.

Seseorang yang menjadi *internal trainer* atau menghasilkan modul akan dinilai oleh para peserta training tersebut, kemudian akan divalidasi oleh Departemen Learning. Poin yang sudah dikumpulkan diakumulasikan untuk mendapatkan hadiah tertentu, seperti perjalanan wisata ke luar negeri, barang-barang elektronik seperti laptop, kamera digital, mini compo dan lain-lain. Selain itu, juga terdapat beberapa penghargaan yang diberikan kepada para karyawan yang telah mendapatkan nilai/skor tertentu :

- Learning Champion of The Year
- Coach of The Year
- The Most Active Contributor
- The Most Values Contributor
- Top Scorer Award

Tujuan diadakan penghargaan seperti ini adalah untuk menghargai para *internal trainer* yang telah melakukan *sharing* dan juga untuk memotivasi seseorang untuk melakukan *sharing*. Program ini terlihat mahal, akan tetapi justru *cost* untuk *external trainer* dapat dikurangi dengan adanya *internal trainer* tersebut. Program ini semakin memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Perusahaan dapat meminimalkan biaya yang harus dikeluarkan untuk kegiatan training, dan juga dapat mengembangkan para karyawannya lebih baik lagi, dengan menjadi *internal trainer*.

Beberapa contoh kegiatan yang telah dilakukan ULI dalam mengimplementasikan budaya *sharing* adalah sebagai berikut ini :

1. **Knowledge sharing** → sharing suatu pengetahuan yang relatif cukup mendalam.

- **Knowledge Club**

Sebuah *talkshow* yang menghadirkan seorang pembicara dan seorang moderator. Pembicara biasanya berasal dari *top management* dan melakukan *sharing* mengenai topik atau tema tertentu.

- **Retrospect**

Merupakan sebuah cara untuk mengambil pelajaran dari sebuah kejadian di masa lalu. Misalnya, ketika sebuah proyek ULI yang gagal di pasar, maka dengan membaca retrospect ini, karyawan jadi mengetahui apa saja yang menyebabkan kegagalan dan dapat belajar dari kegagalan tersebut.

- **Enterprise Award**

Sebuah kegiatan seperti lomba, dimana para karyawan ditantang untuk membuat sebuah tim kecil, yang harus memberikan masukan atau *project* baru bagi perusahaan dan *project* tersebut memberikan keuntungan bagi perusahaan. *Project* tersebut dipresentasikan di depan para *Board of Directors* (BOD) Bagi para pemenang, disediakan hadiah paket jalan-jalan keliling Eropa.

2. *Informal Sharing*

- **Solar**

Sebuah *sharing* kecil-kecilan yang bersifat informal, yang dihadiri para karyawan. Misalnya, dengan tema tagihan kartu kredit, kemudian seorang karyawan yang pernah menjadi korbannya, memberikan *sharing* tersebut di hadapan karyawan yang lain.

- **Glad**

Lebih bersifat seperti *coaching*, sebuah diskusi dengan pembicara yang dituakan.

- **Cinemia**

Seseorang karyawan diberi tiket menonton gratis dan setelah menonton, ia harus menceritakan tentang film yang dia tonton dan mengambil *insight* dari film tersebut.

- **Videocafe**

Sebuah diskusi yang biasanya dilakukan di sebuah kafe, seperti Starbucks, sambil *ngopi*, untuk melihat video dan membahas tema tertentu.

- **Book Club**

Sebuah *sharing* mengenai buku tertentu yang diadakan di perpustakaan perusahaan.

3. *Online Sharing*

- **K-Club Online**

Merupakan *knowledge club* dengan versi online agar lebih mudah diakses oleh seluruh pihak.

- **Online Library**

Perusahaan memiliki perpustakaan dengan koleksi buku yang banyak dan bagus, dan dapat dengan mudah dipinjamkan kepada seluruh karyawan ULI, dengan mengisi formulir tertentu secara online. Setelah itu, buku akan dikirim ke karyawan tersebut. Sistem ini terinspirasi oleh amazon.com, yaitu situs penjualan buku secara online. Selain itu, banyak juga terdapat *e-book* yang dapat dengan mudah di-*download*.

- **Interactive Online Training**

Sebuah training yang dirancang dengan online.

4. *Other Sources*

- Books
- Journals

Apa yang telah dilakukan ULI selama ini dalam menciptakan dan memfasilitasi budaya *sharing* melalui kegiatan-kegiatan yang telah disebutkan seperti di atas, memberikan beberapa hasil yang sangat menggembirakan. Dari data yang diperoleh, dari 2 pabrik ULI di Cikarang dan Rungkut, terdapat fakta bahwa 1 dari 4 pekerja pabrik menjadi seorang *internal trainer*. Materi yang dibawakan tentu saja berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain. Materi-materi ini dibukukan dalam bentuk sebuah modul, yang jumlahnya ada sekitar 250 modul. Modul tersebut tentu saja dibuat oleh para pekerja (*internal trainer*) dan untuk memudahkan karyawan lainnya untuk belajar, maka modul-modul ini juga tersedia secara online, sehingga memudahkan seluruh karyawan untuk mengaksesnya dan memudahkan mereka untuk mengikuti proses belajar. Dengan informasi dan data ini membuktikan bahwa di ULI, budaya *sharing* dan belajar telah dijalankan dengan baik. Selain itu, ULI juga mendapatkan penghargaan tingkat dunia, yaitu Most Admired Knowledge Enterprise (**MAKE**) Award pada tahun 2005, 2006 and 2008 untuk tingkat Indonesia dan Asia.

Budaya belajar di dalam perusahaan dapat dibangun dan dikembangkan, asalkan ada keinginan dari seluruh pihak, baik dari para karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Perusahaan sebagai fasilitator berkewajiban untuk menyediakan fasilitas pembelajaran bagi seluruh karyawan yang telah memiliki keinginan untuk belajar. Perusahaan sebagai fasilitator menciptakan training semenarik mungkin dan *fun*, agar tidak terasa jika sedang belajar. Training atau kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan *learning* dan *sharing* dapat dilaksanakan berdasarkan ide-ide yang datang dari para karyawan. Jika ide tersebut realistis dan mampu dijalankan, perusahaan hanya memfasilitasinya saja. Setiap orang memiliki pola atau cara belajar yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, untuk mempermudah proses belajar bagi seluruh karyawan, maka perusahaan sebaiknya membuat proses belajar dapat dilakukan dengan mudah. Untuk menarik keinginan para karyawan untuk mengikuti segala kegiatan pembelajaran, maka dibutuhkan usaha “provokatif” secara positif untuk menarik perhatian para karyawan untuk mengikuti *sharing* dan proses belajar.

Belajar yang efektif adalah proses belajar yang datang dari keinginan seseorang, bukan karena adanya paksaan dari perusahaan. Ketika seseorang mengikuti training karena “perintah” dari perusahaan, maka pengetahuan yang ia dapatkan hanya sia-sia karena akan menguap begitu saja, karena ia telah melaksanakan kewajibannya terhadap perusahaan. Akan tetapi, jika keinginan tersebut datang dari keinginan pribadi, maka yang akan terjadi adalah karyawan tersebut lebih mendapatkan “*insight*” dari kegiatan training yang ia ikuti.

Bagi para karyawan yang telah memberikan *sharing* atau menjadi training dalam kegiatan-kegiatan tersebut akan mendapatkan *reward* yang bertujuan untuk menghargai hasil jerih payah mereka dan juga untuk memotivasi orang lain untuk melakukan hal yang sama. Jika diukur dengan nominal uang, maka *reward* ini memang tidak seberapa nilainya. Akan tetapi nilai *immaterial* yang terdapat di dalam *reward* tersebut jauh lebih berharga. Ketika seseorang *internal trainer* yang merupakan level operator di pabrik, mendapatkan ucapan langsung (jabat tangan) dari CEO perusahaan secara langsung, maka ia akan merasa sangat bangga dan merasa dihargai. Hal ini akan memotivasinya untuk menghasilkan karya yang lebih baik lagi dan meningkatkan keinginannya untuk menjadi *internal trainer* kembali, tentunya dengan materi training yang berbeda dari sebelumnya. Kebanggaan yang lain adalah nama *internal trainer* yang bersangkutan akan menjadi terkenal di kalangan seluruh karyawan ULI sebagai orang yang telah memberikan kontribusi nyata ke perusahaan. Penghargaan yang tidak dapat diukur dengan uang akan memberikan kesan yang jauh lebih mendalam di benak para *internal trainer* tersebut.

Pada akhirnya, *knowledge* yang dimiliki perusahaan, menciptakan *performance* baik secara individu maupun perusahaan, kemudian akan menciptakan *sustainable growth* bagi perusahaan. Pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan inilah yang diharapkan oleh seluruh perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

Question & Answer Session :

1. Bagaimana cara untuk menimbulkan *willingness* dari top level agar mau ikut serta dalam kegiatan Knowledge Management dan Learning Organization?

Selama ini ada pandangan bahwa training yang dilakukan oleh perusahaan merupakan training yang sia-sia, karena hasilnya yang tidak jelas. Oleh sebab itu, ada sebuah ide yaitu *provocative communication* dari pihak manajemen untuk mengajak para karyawan untuk mengikuti kegiatan *sharing* tersebut. *Provocative communication* ini bukan memiliki arti yang negatif seperti halnya usaha provokatif yang dilakukan untuk membuat sebuah kericuhan massa. *Provocative communication* yang dimaksud di sini adalah usaha pihak manajemen perusahaan untuk menarik perhatian para karyawan agar mau mengikuti kegiatan-kegiatan yang membangun budaya *learning* dan *sharing*. Komunikasi ini dilakukan dengan membuat poster dengan gambar yang lucu dan menarik agar orang tertarik untuk membaca poster tersebut dan mempengaruhi para *audience* untuk tertarik mengikuti serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan *learning organization* dan juga tentang *knowledge management*.

Dengan adanya *learning organization* dan juga tentang *knowledge management* ini diharapkan perusahaan mengetahui berapa pertumbuhan yang diperoleh perusahaan. Selain itu, perusahaan harus bisa membuktikan bahwa secara *bottom line*, profit yang akan diperoleh perusahaan akan meningkat dan juga akan menurunkan biaya (*cost*) perusahaan. Selama ini, hadiah yang ada diberikan kepada para trainer yang memperoleh nilai tertentu memang tidak terlalu besar jumlahnya. Akan tetapi, rasa bangga karena mampu membuat sebuah modul yang dapat digunakan oleh seluruh karyawan ULI dan juga mendapat ucapan selamat dan apresiasi dari seorang CEO misalnya, dapat membuat orang tersebut merasa dihargai dan juga akan membuat dia menjadi lebih semangat lagi.

2. Apakah hambatan dalam learning organization?

Hambatan ini dapat berasal dari sisi individu dan juga dari perusahaan. Hambatan yang muncul dari diri seseorang (*individual*) adalah pandangan seseorang bahwa pengetahuan merupakan suatu kekuatan tersendiri yang dimiliki setiap orang, sehingga jika pengetahuan tersebut disampaikan kepada orang lain, maka akan muncul persaingan. Selain itu, pandangan seseorang yang tidak mau belajar jika bukan cara yang ia yakini, juga akan menghambat proses belajar. Karyawan juga terkadang belum menyadari pentingnya kegiatan belajar di perusahaan. Mereka menganggap bahwa proses belajar tersebut tidak memberikan manfaat bagi mereka dan hanya menguras waktu dan tenaga mereka saja. Waktu yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan tidak sedikit, sehingga terkadang karyawan merasa kekurangan waktu untuk bisa belajar.

Hambatan yang berasal dari perusahaan (*organization*) misalnya kurangnya dukungan perusahaan dalam proses belajar. Perusahaan tidak memfasilitasi para karyawannya untuk belajar. Selain itu, budaya belajar merupakan budaya yang baru di beberapa organisasi atau perusahaan tertentu, sehingga memerlukan proses adaptasi terlebih dahulu.

Dalam setiap kegiatan pembelajaran, setiap orang memiliki cara belajar yang berbeda-beda dan juga proses belajar merupakan sesuatu hal yang tidak bisa dipaksakan, sehingga, perusahaan haruslah memotivasi para karyawannya agar proses pembelajaran tersebut dapat maksimal dan berhasil. Konsep *learning* yang baik adalah konsep dimana seseorang mau dan mampu belajar atas kemauan dirinya sendiri bukan atas kemauan atasan bahkan perusahaan.

3. Bagaimana data yang menunjukkan pertumbuhan knowledge management dalam ULI?

Sebelumnya, *learning award* muncul pada tahun 2003, dimana pada awalnya menggunakan jasa atau bantuan dari para konsultan yang berasal dari luar perusahaan. Alasan munculnya *learning award* ini adalah adanya temuan perusahaan bahwa selama ini di dalam perusahaan, karyawan hanya mengetahui apa yang menjadi pekerjaan di departemennya saja, tidak mengerti mengenai departemen lain dalam perusahaannya. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah sistem yang dapat membuat suatu kesatuan antar departemen agar sinergi dalam mencapai *goals* perusahaan.

Selain itu, temuan yang lain adalah bahwa seorang asisten manajer atau asisten supervisor yang ingin belajar banyak dari atasannya, justru tidak mendapat dukungan dari atasannya. Hal ini lah yang mendorong terciptanya *learning award* agar terjadi komunikasi atau proses pembelajaran oleh seluruh lapisan karyawan, baik atasan maupun anak buahnya.

Ada sebuah program yang dapat memotivasi kinerja karyawan, yaitu adanya *enterprise award*, yaitu perusahaan menantang karyawan untuk membuat sebuah tim kecil yang anggotanya terdiri dari orang-orang yang berasal dari departemen yang berbeda-beda. Tim tersebut ditantang untuk menciptakan sebuah *project* yang dapat menguntungkan perusahaan hingga batas nominal tertentu. Kemudian, *project* tersebut dipresentasikan di hadapan para BOD. Setelah dinilai layak, maka akan mendapatkan hadiah berupa jalan-jalan keliling Eropa, misalnya. Salah satu contoh adalah sebuah tim yang mampu menemukan jalur distribusi barang-barang yang efektif dan efisien dari Surabaya ke Papua. Dengan adanya *project* ini, maka perusahaan dapat meminimalkan biaya distribusi barang-barang tersebut.

4. Hal apa saja yang perlu dan tidak perlu disampaikan dalam kegiatan sharing?

Hal-hal yang bersifat internal perusahaan memang bukan bersifat rahasia bagi para karyawan ULI. Oleh sebab itu, hal yang berhubungan dengan internal perusahaan dapat di *share* kepada seluruh karyawan ULI. Akan tetapi ada beberapa hal yang memang bersifat *confidential* dan memang hanya diketahui oleh kalangan terbatas di dalam perusahaan. Pada intinya, hilangkan perasaan ragu atas hal-hal yang mana yang bersifat rahasia dan yang bukan, karena perasaan ragu inilah yang justru akan menghambat proses *sharing* tersebut. Perusahaan juga memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk mengetahui hal-hal apa saja yang ada di internal perusahaan untuk dibahas dalam *sharing*, dengan harapan informasi ini akan membantu proses *sharing* agar berjalan dengan lancar. Dari *sharing* ini,

diharapkan para karyawan dapat mengambil *insight* tersendiri dan belajar dari adanya *sharing* ini.

5. Apakah kegiatan *learning organization* dan *knowledge management* ini dilakukan di dalam atau di luar jam kerja?

Kegiatan *learning organization* dan *knowledge management* ini dilakukan di luar jam kerja. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki *shift* bekerja pada jam 2 siang, pada jam 12 siang, dia dapat datang ke kantor untuk proses belajar terlebih dahulu. Jadi, pada prinsipnya, perusahaan memperbolehkan kapan saja karyawannya untuk mengikuti proses pembelajaran, ketika karyawan tersebut sedang tidak ada pekerjaan tentunya. Contohnya seperti yang ada di *Head Office* ULI di Jakarta. Disana, karyawan yang ingin belajar, menggunakan waktunya setelah jam kerja berakhir, untuk mendatangi perpustakaan atau mengikuti kegiatan-kegiatan pembelajaran yang telah dirancang.

6. Bagaimana caranya untuk membagi waktu kerja karyawan untuk mengikuti training?

Jika dihitung secara matematis, jam kerja tentu saja akan terbuang percuma ketika setiap hari karyawan mengikuti training. Akan tetapi hal ini tidak akan terjadi, karena ULI telah memiliki sebuah matriks internal training, yaitu berupa jadwal yang menunjukkan kapan saja training tersebut diadakan, siapa saja yang menjadi pesertanya dan juga apa saja yang menjadi materi training tersebut. Training ini tidak selalu diadakan setiap hari sehingga tidak akan merugikan waktu kerja karyawan.

Pendekatan yang dilakukan *Head Office* lebih universal. Maksudnya adalah belajar merupakan sebuah investasi perusahaan. Perusahaan yakin bahwa dengan belajar, karyawan dapat menghasilkan output yang lebih besar dan tentunya hal ini akan menguntungkan perusahaan.

7. Apakah ada hubungan antara karyawan yang rajin belajar dengan promosi jabatan atau kenaikan jabatan?

Sebenarnya, tidak ada jaminan bahwa orang yang rajin mengikuti proses pembelajaran akan cepat naik jabatan atau mengalami promosi jabatan. Akan tetapi, secara logika, orang yang rajin belajar maka performanya akan lebih baik dan dapat menjadi trainer yang mampu memberikan pengetahuan kepada orang lain. Jika menjadi trainer, maka berarti kemampuan yang dimilikinya lebih banyak dibandingkan orang lain karena ia mampu membagikan pengetahuannya kepada orang lain.

8. Bagaimana learning organization dapat dijalankan secara operasional?

Hal pertama yang dapat dilakukan adalah mengidentifikasi masalah yang ada. Kemudian menggali permasalahan tersebut, kemudian mengambil keputusan langkah apa yang sebaiknya dilakukan. Berbagai kegiatan *learning organization* dan *knowledge management* merupakan masukan atau ide para karyawan yang menjadi masukan bagi perusahaan untuk membuat konsep kegiatan yang menarik. Selain itu kegiatan *learning organization* ini mendapat dukungan penuh dari atasan ULI atau para BOD. Hal ini ditunjukkan ketika CEO ULI menyatakan bahwa asset terbesar dari perusahaan adalah *people* dan *brand*. Jika orang yang ada di dalam perusahaan tersebut hebat, maka orang-orang tersebut akan menghasilkan *brand* yang bagus, namun jika tidak ada orang-orang yang hebat, maka *brand* yang bagus tersebut tidak akan muncul.

9. Bagaimana cara memotivasi karyawan?

Untuk memotivasi karyawan agar mau mengikuti kegiatan-kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan *learning organization* dan *knowledge management* adalah dengan memberikan hadiah bagi *trainer* dan *audience*-nya. Bagi para *audience*, diberikan penghargaan tertentu seperti yang paling sering datang dan datang tepat waktu. Hal ini juga dilakukan untuk menciptakan budaya disiplin di kalangan karyawan. Penghargaan yang paling bermakna kepada para *trainer* yang telah meluangkan waktu untuk membagikan pengetahuan kepada karyawan lain adalah dengan mendapatkan penghargaan dalam bentuk *immaterial*, seperti rasa bangga yang dimiliki karena modulnya dibaca oleh seluruh karyawan ULI di seluruh Indonesia.

10. Apakah tiap-tiap jabatan di ULI berkewajiban untuk melakukan kegiatan learning?

Bagi orang yang memiliki jabatan lebih tinggi atau lebih senior, memberikan panduan atau arahan kepada anak buahnya atau yang lebih junior (*coaching system*). Selain itu ada komitmen atau keharusan bagi para manajerial untuk memberikan arahan kepada bawahannya, sejumlah 12 *coaching* setiap tahun. Sang bawahan berhak untuk menagih ke atasannya apabila sang atasan belum menyampaikan *coaching* seperti yang telah ditentukan.

11. Bagaimana perusahaan yang berbentuk BUMD atau BUMN dalam menjalankan kegiatan learning organization dan knowledge management?

Langkah pertama yang harus ditempuh adalah dengan mengkomunikasikan keinginan karyawan untuk berubah dan melaksanakan proses pembelajaran dan *knowledge management*. Kemudian, peran HRD di dalam perusahaan birokrat tersebut adalah untuk mempengaruhi pimpinan perusahaan untuk “turun ke bawah” untuk melakukan *sharing* dengan para karyawan. *Sharing* tersebut tidak perlu dikhawatirkan jika menjadi ajang protes atau bahkan ajang curhat.

12. Apakah perbedaan antara *learning organization* dan *knowledge management*?

Knowledge management (KM) merupakan sebuah proses bagaimana suatu pengetahuan tersebut dikelola, dan jika telah dikelola dengan baik, pengetahuan tersebut akan dibagikan kepada orang lain dan bermanfaat bagi seluruh karyawan di dalam suatu perusahaan. KM berhubungan dengan system bagaimana perusahaan mengelola pengetahuan agar menjadi orang-orang yang ada di dalam perusahaan tersebut mau dan mampu belajar secara terus-menerus. Sedangkan yang dimaksud dengan *learning organization* adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan jika telah menjalankan *knowledge management* dengan benar.

13. Apakah ULI juga mengirimkan karyawannya untuk mengikuti training di luar perusahaan?

Training yang dilakukan adalah sesuai kebutuhan yang dibutuhkan. Selain itu, konsep training adalah menjadi tanggung jawab pribadi masing-masing dan bukan merupakan suatu paksaan dari perusahaan. Terkadang, ULI juga mengundang *external trainer* untuk mengisi training yang diadakan ULI. Akan tetapi, hal ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ada.