



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION*  
DI PT. XL AXIATA TBK**

**SKRIPSI**

**FITRIZA PRIMA SARI**

**0806349106**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DEPOK**

**JULI, 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION*  
DI PT. XL AXIATA TBK**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**

**FITRIZA PRIMA SARI**

**0806349106**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JULI, 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber, baik yang dikutip maupun yang dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : FITRIZA PRIMA SARI

NPM : 0806349106

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juli 2012

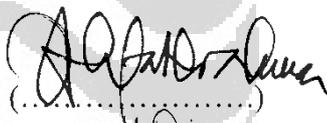
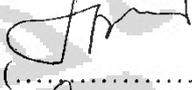
## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Fitriza Prima Sari  
NPM : 0806349106  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Penerapan Learning Organization di PT XL  
Axiata Tbk

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Heri Fathurahman, M.Si (.....)   
Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)   
Ketua Sidang : Dra. Tutie Hermiati, M.A (.....)   
Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A (.....) 

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 3 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, wasyukurillah. Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang atas rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan *Learning Organization* di PT XL Axiata Tbk ”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sosial Departemen Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan baik pada teknis penulisan maupun materi, mengingat akan kemampuan yang dimiliki. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal sholeh yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Ucapan terima kasih penulis sampaikan, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksun, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan kelas paralel Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekretaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Ixora Lundia, S. Sos. MS selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga dan selaku pembimbing akademik
6. Drs. Heri Fathurahman, M.Si, selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberi bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.

7. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku penguji ahli dan dosen administrasi niaga yang telah memberikan banyak masukan, Dra. Tutie Hermiati, M.A selaku ketua sidang dan Nurul Safitri, S.Sos, M.A selaku sekretaris sidang.
8. Mbak Erta, Mas Anom, Mbak Natalia, Mbak Yeva, Mbak Yuke, Mas Gogor dan semua karyawan PT XL Axiata Tbk yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
9. Papa dan mama tercinta, Drs. Zainal Abidin dan Yendri Nelwati, S.Pdi yang selalu menjadi inspirasi dan memberikan segala bentuk dukungan selama proses penulisan skripsi.
10. Randi Aguspa, namchinku yang selalu memberikan motivasi dan semangat selama penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-temanku seperjuangan dan senasib, Bety Dian Pratiwi, Silvia Oktaviani, Dwikanty Lestari, Sri Nuryanti, Vibrianie P. Rachmawati dan semua teman—teman Niaga 08 yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang memberi dukungan secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap semoga hasil penulisan skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Depok, 3 Juli 2012



Fitriza Prima Sari

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fitriza Prima Sari  
NPM : 0806349106  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* DI PT XL AXIATA TBK

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 3 Juli 2012  
Yang menyatakan



(Fitriza Prima Sari)

## ABSTRAK

Nama : Fitriza Prima Sari  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Penerapan *Learning Organization* di PT XL Axiata tbk

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata tbk. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif dan metode penelitian studi kasus. Dari hasil penelitian, peneliti menyarankan agar perusahaan khususnya pihak manajemen yang menangani *learning organization*, dapat meningkatkan upaya untuk mengurangi berbagai kendala yang dihadapi dalam pembelajaran misalnya dengan peningkatan media dan program belajar virtual bagi karyawan yang sibuk, dan melakukan pendekatan yang intensif dan berkelanjutan kepada karyawan untuk merangsang inisiatif agar mau belajar dan berbagi pengetahuan.

Kata kunci:  
*Learning, learning organization*

## ABSTRACT

Name : Fitriza Prima Sari  
Study Program: Business Administration  
Title : The Implementation of Learning Organization in PT XL Axiata

The aim of this research is to describe the implementation of learning organization in PT XL Axiata. This research used qualitative approach and case study method. From this study, we suggest that the company should overcome the obstacles that are faced in implementing learning organization such as to increase the use of virtual tools for learning, and to use appropriate approach for each character of employee toward learning to stimulate their initiative to learn and share knowledge.

Key words:  
Learning, learning organization

## DAFTAR ISI

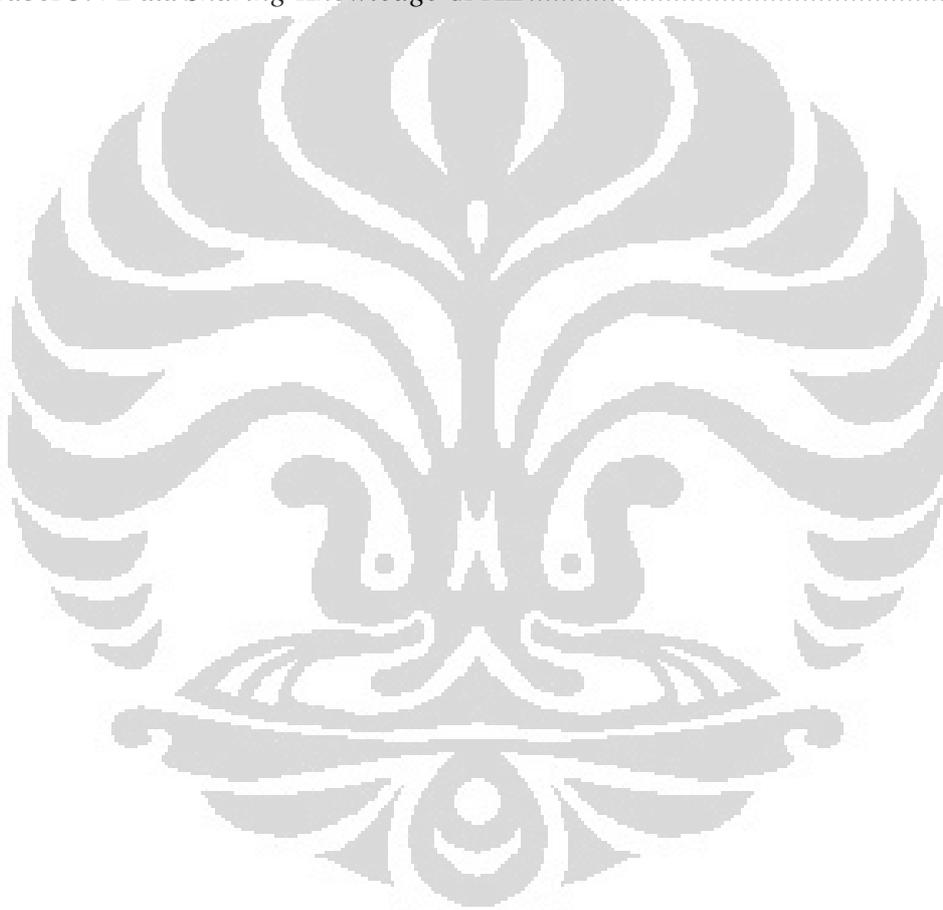
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Signifikansi Penelitian .....	8
1.5 Batasan Penelitian .....	8
1.6 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR .....</b>	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kerangka Teori.....	14
2.2.1 Pembelajaran .....	14
2.2.2 <i>Learning Organization</i> .....	14
2.2.2.1 Pengertian <i>Learning Organization</i> .....	14
2.2.2.2 Karakteristik <i>Learning Organization</i> .....	16
2.2.2.3 Sistem Model <i>Learning Organization</i> .....	20
2.2.3 Kerangka Berpikir .....	28
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	30
3.2 Jenis Penelitian.....	30
3.3 Strategi dan Metode Pengumpulan Data .....	32
3.4 Teknik Analisis Data.....	33
3.5 Informan Penelitian.....	34
3.6 Hipotesis Kerja.....	35
3.7 Site Penelitian .....	35
3.7 Keterbatasan Penelitian.....	36
<b>BAB 4 PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	37
4.1.1 Visi dan Misi PT XL Axiata .....	38
4.1.2 Nilai-Nilai XL PT XL Axiata .....	38
4.1.3 Struktur Organisasi PT XL Axiata.....	40

4.2 Analisis Penerapan <i>Learning Organization</i> Di PT XL Axiata	41
4.2.1 Dinamika Pembelajaran .....	41
4.2.2 Penerapan Teknologi.....	49
4.2.3 Pemberdayaan Manusia .....	53
4.2.4 Pengelolaan Pengetahuan.....	59
4.2.5 Knowledge Sharing.....	68
4.2.6 Inovasi .....	73
4.2.7 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dalam Penerapan <i>Learning Organization</i> .....	76
<b>BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>80</b>
5.1 Simpulan .....	80
5.2 Saran.....	80
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>81</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pengguna XL Tahun 2008-2010 .....	4
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian.....	12
Tabel 2.2 Karakteristik <i>Learning Organization</i> .....	18
Tabel 2.3 <i>Old and New Answers to How We Learn</i> .....	19
Tabel 5.1 Pelatihan bagi Karyawan XL .....	47
Tabel 5.2 Pelatihan bagi Karyawan XL Berdasarkan Posisi.....	48
Tabel 5.3 Pelatihan bagi Karyawan XL Berdasarkan Bagian.....	48
Tabel 5.4 Data <i>Sharing Knowledge</i> di XL.....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Pengguna Telepon Seluler Tahun 2007-2011 ...	1
Gambar 1.2 Operator Telepon Seluler Berlisensi di Indonesia .....	3
Gambar 1.3 Grafik Data Pengguna XL.....	4
Gambar 2.1 Sistem Model <i>Learning Organization</i> .....	21
Gambar 2.2 Subsistem Dinamika Pembelajaran.....	22
Gambar 2.3 Subsistem Transformasi Organisasi .....	23
Gambar 2.4 Alur Berpikir Peneliti .....	29
Gambar 4.1 Logo PT XL Axiata.....	37
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT XL Axiata .....	40
Gambar 5.1 Program Pembelajaran XL.....	51
Gambar 5.2 Kompetensi Karyawan .....	55
Gambar 5.3 Proses Pengembangan Dan Pengelolaan Pengetahuan di XL...	62
Gambar 5.4 Kompetensi Karyawan XL.....	65
Gambar 5.5 Contoh Portal Knowledge XL.....	66
Gambar 5.6 Grafik Sharing Knowledge XL .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara Mendalam .....	1
Lampiran 2. Transkrip Wawancara Mendalam.....	3
Lampiran 3. Rangkuman Hasil Wawancara Mendalam .....	22



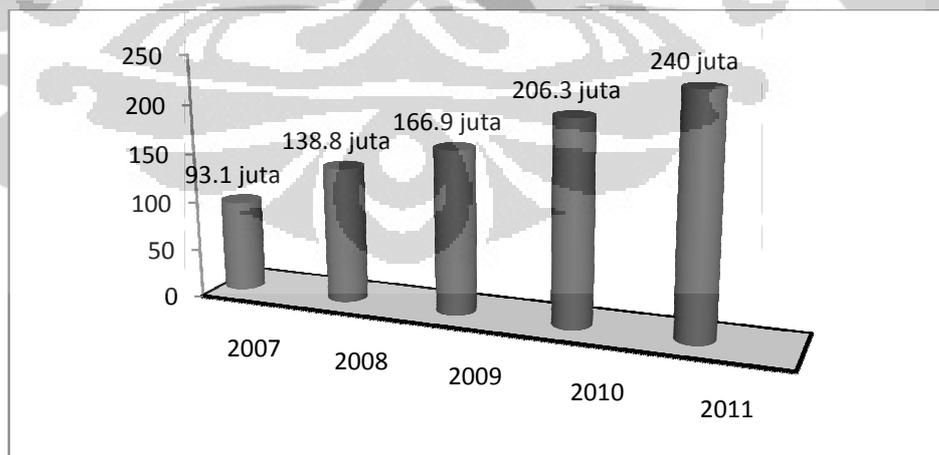
# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang sangat ketat di era globalisasi ini merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh sebuah organisasi. Organisasi dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya agar mampu bertahan ditengah kondisi dunia bisnis yang dinamis dan selalu berubah. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan cepat melalui sebuah perubahan, yang berupa sebuah strategi perubahan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Industri operator selular adalah salah satu industri dengan tingkat persaingan yang tinggi. Di Indonesia sendiri, dengan kebutuhan akan telekomunikasi yang semakin meningkat, saat ini terdapat banyak sekali operator selular yang saling bersaing menawarkan berbagai kelebihan demi memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Pelanggan telepon seluler di Indonesia begitu mudah untuk berganti nomor telepon ke operator lain. Hal ini tidak terlepas dari persaingan antar operator telekomunikasi di Indonesia. (Jumlah Pelanggan, 2010)

Berikut disajikan jumlah pelanggan telepon seluler di Indonesia dari tahun 2007 hingga tahun 2011:



**Gambar 1.1**

### **Grafik Jumlah Pengguna Telepon Seluler Tahun 2007-2011**

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010 dan [www.teknojurnal.com](http://www.teknojurnal.com)

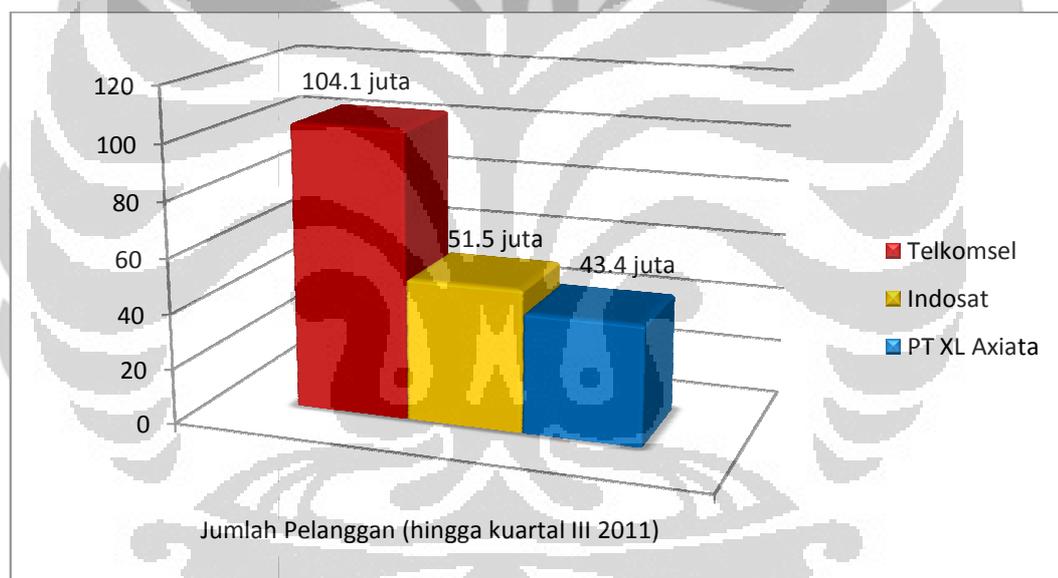
Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pengguna telepon selular Indonesia mencapai jumlah total kurang lebih 93,1 juta pada akhir tahun 2007 dan kurang lebih 138,8 juta pada akhir tahun 2008. Terdapat 206,3 juta pelanggan seluler bergerak di Indonesia pada tanggal 31 Desember 2010, meningkat dari sekitar 166,9 juta yang tercatat pada 31 Desember 2009. Peningkatan terus terjadi hingga tahun 2011, dimana jumlah pelanggan telepon seluler di Indonesia mencapai 240 juta pengguna.

Undang-undang RI no.36/1999 tentang Telekomunikasi memberikan pondasi bagi kompetisi pasar telekomunikasi di Indonesia. Liberalisasi industri telekomunikasi di Indonesia yang dimulai dengan penerbitan Undang-undang tersebut telah membuka babak baru bagi perkembangan industri telekomunikasi. Masuknya operator baru dan persaingan yang ketat membuat macam layanan yang ditawarkan juga semakin beragam, jumlah pelanggan juga meningkat pesat, harga juga semakin terjangkau, dan kualitas pelayanan semakin meningkat khususnya untuk seluler. Sehingga tentu saja secara umum masyarakat diuntungkan dengan perkembangan baru tersebut baik karena harga yang terus-menerus turun dan pelayanan yang bersaing antara satu operator dengan operator lain.

Pasar seluler menghadapi peningkatan persaingan selama pertumbuhannya dalam beberapa tahun terakhir. Di tahun 2012 persaingan antaroperator akan berlangsung semakin kompetitif, terutama bagi lima dari 10 operator di Indonesia yang menguasai pangsa pasar hingga 90%. Mereka adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk beserta anak usahanya, PT Telkomsel, PT Indosat Tbk, PT XL Axiata Tbk, dan PT Bakrie Telecom Tbk. Para penyedia layanan lainnya adalah Hutchinson, Natrindo, dan Smart Telecom. Para penyedia layanan seluler di Indonesia secara historis bersaing di sisi harga, merek, jangkauan jaringan, kualitas jaringan, dan layanan bernilai tambah termasuk layanan data. Pada tahun 2007 dan 2008, sebagai akibat perubahan dari pola bagi hasil kepada tarif interkoneksi berbasis biaya, sebagian besar penyedia terus bersaing di sisi harga dan potongan harga promosi guna menarik jumlah pelanggan yang besar.

Berdasarkan riset oleh A.T. Kearney pada tahun 2009, angka pemutusan di Indonesia, rasio pelanggan yang berpindah kepada penyedia layanan seluler lainnya, merupakan salah satu yang tertinggi di dunia yaitu rata-rata 11% per bulan. Baik pelanggan seluler prabayar dan pasca bayar di Indonesia sangat sensitif terhadap harga, dan yang terakhir menikmati biaya perubahan yang lebih rendah terkait dengan penutupan kontrak yang terbatas. Penurunan harga berakibat pada peningkatan jumlah pelanggan dan trafik jaringan, yang berujung pada meningkatnya kepadatan jaringan di antara para operator.

Tabel berikut memuat rangkuman informasi sampai dengan 31 Desember 2010 mengenai tiga penyedia utama telepon seluler GSM berlisensi nasional:

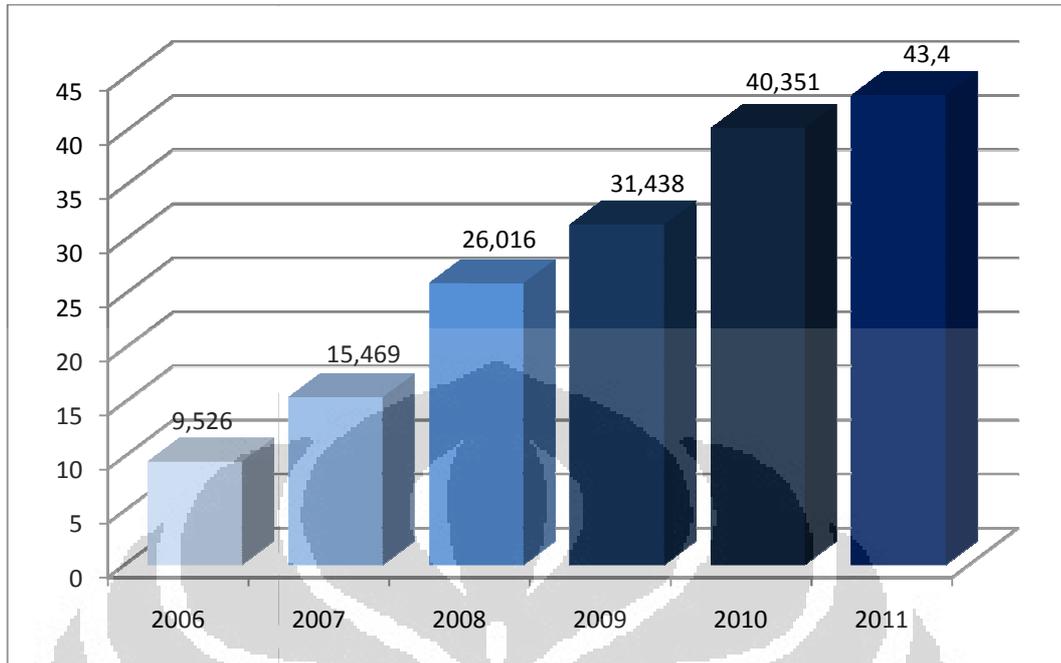


**Gambar 1.2**  
**Operator Telepon Seluler Berlisensi di Indonesia**

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010

Dari data diatas dapat dilihat bahwa XL Axiata termasuk ke dalam 3 operator seluler dengan jumlah pengguna terbanyak. XL Axiata yang pada tahun 1996, mulai beroperasi secara komersial, melayani 43.4 juta pelanggan dari pasar seluler bergerak hingga akhir kuartal III 2011. Sedangkan di urutan pertama dan kedua, terdapat Telkomsel dan Indosat, dengan jumlah pelanggan 104.1 juta dan 51.5 juta berdasarkan perkiraan jumlah pelanggan yang dilayani per akhir 2011.

Berikut ini disajikan data pelanggan XL Axiata dari tahun 2006-2011:



**Gambar 1.3**  
**Grafik Data Pengguna XL**

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010 dan [www.teknojurnal.com](http://www.teknojurnal.com)

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa XL digunakan oleh sebanyak 9 juta lebih pelanggan pada tahun 2006, kemudian meningkat sekitar 26 juta pelanggan hingga akhir tahun 2008 dan terus meningkat hingga lebih dari 43 juta pelanggan pada akhir tahun 2011.

Berikut disajikan komposisi jumlah pelanggan XL dilihat dari jenis pelanggan:

**Tabel 1.1**  
**Data Pengguna XL Tahun 2008-2010**

DATA-DATA OPERASIONAL	2008	2009	2010
Jumlah Pelanggan:			
Kartu SIM Prabayar (juta)	25,6	31,1	40,1
Pelanggan pasca bayar (juta)	0,4	0,3	0,3
Total pelanggan (juta)	26	31,4	40,4

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010

Sebagai operator seluler yang melayani banyak pengguna telepon seluler di Indonesia, pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan menjadi hal yang sangat penting. Salah satu wujud keberhasilan PT XL Axiata dalam melayani pelanggan adalah dengan predikat sebagai *Service Provider of the Year* se-Asia Pasifik. Penghargaan tersebut dianugerahkan dalam acara “*Frost & Sullivan Asia Pacific ICT Awards 2011*”, 9 Juni 2011. Di samping itu, XL pun sukses meraih penghargaan lainnya, yakni *Wireless Service Provider of the Year*. Namun, keberhasilan ini tidak akan dapat tercapai tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai penggeraknya.

Dalam persaingan industri telekomunikasi yang ketat, sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan etika kerja positif di kalangan karyawan. Melalui program pengembangan sumber daya manusia, XL bertujuan menanamkan budaya kompetisi yang diyakini sebagai salah satu keuntungan bagi XL. Selama bertahun-tahun, XL menerapkan *Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)*. Sistem ini digunakan sebagai dasar proses pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia, seperti perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karir. XL percaya bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dan merupakan salah satu keunggulan yang dimilikinya.

XL telah mendefinisikan enam elemen yang membedakan XL dari para kompetitor (Laporan Tahunana PT XL Axiata 2010). Enam elemen tersebut adalah: (1) Selalu berusaha mencapai hasil yang lebih baik. XL secara konsisten meminta karyawannya untuk memberikan hasil yang lebih baik dan lebih efisien; (2) Diarahkan dengan budaya sesuai contoh. Para pimpinan tingkat tinggi XL menunjukkan komitmen terhadap nilai XL; hal ini merupakan contoh bagi semua karyawan; (3) Kolaborasi antar bagian. Tidak ada halangan yang membatasi kerjasama antar bagian, direktorat dan karyawan; (4) Penghargaan terhadap prestasi. XL memberi penghargaan yang layak kepada karyawan yang berprestasi dan mengeluarkan yang tidak berprestasi. Setiap karyawan mendapatkan penghargaan secara adil sesuai dengan hasil kerja dan kontribusinya kepada XL; (5) Mengutamakan hasil. Suatu ide hanya akan dinilai berharga jika itu bisa

dijalankan dan membawa hasil yang baik, dan (6) Mengembangkan bakat dari internal dan eksternal. XL selalu mencari orang-orang terbaik untuk menjalankan usahanya, melalui peningkatan jabatan secara internal dan perekrutan.

Agar keahlian dan pengetahuan dasar sumber daya manusia terus berkembang, XL melaksanakan program pelatihan *in-house* maupun eksternal untuk seluruh karyawan. Selain program pelatihan, XL juga mengembangkan program perencanaan karir karyawan sehubungan dengan program pelatihannya. Contohnya yaitu syarat kandidat untuk level manajer harus mengikuti program *Special Manager's Building Block* (MBB). Program MBB adalah program yang mengutamakan pengembangan jiwa kepemimpinan dan keahlian lainnya, termasuk memperhatikan manajemen SDM, manajemen bisnis serta memfasilitasi proses pengambilan keputusan. ( Laporan Tahunan XL, 2010)

Untuk memaksimalkan pengembangan karyawannya secara berkelanjutan, XL telah menyelenggarakan beberapa inisiatif salah satunya *Knowledge Management*. Sejak tahun 2003, XL telah mengembangkan program *Knowledge Management* untuk semua karyawan. Program ini bertujuan menumbuhkan budaya berbasis pengetahuan guna mendukung pengembangan pengetahuan. *Knowledge Management* dibentuk sebagai sebuah strategi untuk mencapai tujuan XL menjadi organisasi pembelajar.

Keberhasilan program *Knowledge Management* dapat dilihat dimana XL untuk ke-5 kalinya berhasil menerima pengakuan sebagai salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang masuk kategori MAKE (*Most Admire Knowledge Enterprise*/Perusahaan Berbasis Pengetahuan yang Paling Dikagumi) dari Dunamis pada ajang penghargaan Indonesia MAKE Award 2010.

Tidak hanya proses pembelajaran sesama karyawan yang dikembangkan di XL, namun proses berbagi pengetahuan dengan pelanggan juga dilakukan guna meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk menyediakan layanan pelanggan terbaik, XL menyadari pentingnya kemampuan memahami kebutuhan pelanggan. Komitmen XL dibuktikan melalui program yang disediakan untuk

mengembangkan kepuasan pengalaman pelanggan secara *end-to-end, Intentional Customer Experience (ICE)*.

Program ICE yang diresmikan pada awal tahun 2010 ini bertujuan untuk turut merasakan pengalaman pelanggan dalam menggunakan produk dan jasa XL. Melalui program ICE, XL mencoba untuk mengembangkan pengetahuan pelanggan XL. ICE juga diciptakan untuk memastikan bahwa cakupan XL telah mencapai ke seluruh pelanggan XL sehingga mereka dapat menggunakan layanan kami setiap saat. Selain itu, XL juga mengadakan pertemuan pelanggan dengan manajemen XL dari berbagai macam departemen, dimana XL memberi kesempatan kepada pelanggannya untuk menyampaikan pengalamannya dalam menggunakan layanan XL.

## **1.2 Perumusan Masalah.**

Organisasi pembelajaran merupakan strategi untuk meningkatkan efektifitas dan peluang atau kesempatan pengembangan kompetensi dengan memanfaatkan teknologi serta informasi (Munir, 2001). Hal ini menjadikan setiap komponen di dalam organisasi diharapkan dapat mengelola aliran atau siklus dari pengetahuan, teknologi dan informasi ke dalam maupun keluar organisasi yang cenderung sangat cepat. Nonaka & Takeuchi (1995), mengatakan bahwa perusahaan yang sukses adalah yang konsisten menciptakan pengetahuan baru, membaginya keseluruh organisasi, dan semua orang tahu akan teknologi baru dan hasilnya.

PT XL Axiata sebagai penyedia jasa telekomunikasi yang banyak digunakan masyarakat, menyebabkan aspek sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan salah satu aspek penting untuk penyediaan jasa bagi konsumen. Sehubungan dengan pentingnya *learning organization* dalam mendukung kompetensi sumber daya manusia suatu organisasi, perumusan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata tbk?
2. Apa saja kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *learning organization*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata Tbk dan untuk melihat kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *learning organization*

### 1.4 Signifikansi Penelitian

#### a) Signifikansi Praktis

Penelitian ini ditujukan agar dapat memberikan masukan bagi perusahaan yang diteliti, agar lebih menerapkan dan memanfaatkan pentingnya organisasi pembelajaran atau *learning organization* dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya internal maupun eksternal yang dimiliki oleh organisasi. Selain itu, bahwa diterapkannya organisasi pembelajaran dapat menciptakan suatu bentuk keunggulan usaha melalui peningkatan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis.

#### b) Signifikansi akademis

Sebagai masukan guna menambah atau memperdalam wawasan akan pentingnya penerapan organisasi pembelajaran atau *learning organization* dalam menghadapi dunia persaingan.

### 1.5 Batasan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, dengan pertimbangan ketersediaan data dan luasnya informasi yang berkenaan dengan penerapan *learning organization*, maka peneliti memberikan beberapa batasan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan terkait dengan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian yaitu seputar pelaksanaan *learning organization* di XL yang terdiri dari program, media, kegiatan, hambatan dalam pembelajaran karyawan XL.
2. Waktu penelitian juga terbatas hanya dilakukan dalam kurun waktu tiga bulan yaitu dari Bulan Maret hingga Bulan Juni 2012.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari 5 bab yaitu:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pengantar perlunya dilakukan penelitian yang berisikan tentang latar belakang masalah, pokok permasalahan yang akan dianalisis, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Untuk mendapatkan pemahaman mengenai teori-teori yang akan digunakan pada bab ini akan dibahas pada tinjauan pustaka, kerangka teori, dan metode penelitian. Tinjauan pustaka memaparkan teori-teori terdahulu serta pustaka yang dipakai pada waktu penelitian. Kerangka teori membahas mengenai teori yang dapat mendukung penulisan penelitian ini. Bab ini dapat membantu pembaca memahami lebih dalam mengenai masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang berisikan pendekatan penelitian, jenis penelitian, pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan tentang gambaran umum objek penelitian dan menguraikan hasil penelitian yang menjawab perumusan permasalahan yang telah dipaparkan.

### **BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan penutup di mana peneliti akan menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian. Selain itu peneliti juga memberikan beberapa saran guna perbaikan dimasa yang akan datang.

## **BAB 2** **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang juga meneliti mengenai *learning organization*.

Penelitian yang pertama yaitu sebuah tesis yang disusun oleh Edi Purwanto pada tahun 2003 yang berjudul “Penerapan *Learning organization* Pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat penerapan *learning organization* yang berkembang di lingkungan Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM, yang meliputi level pimpinan (*manager*) dan level staf (*emergent*). Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian tingkat eksplanasi-deskriptif, sedangkan metode penelitian yang dipakai adalah metode studi kasus. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pejabat struktural dan staf yang berjumlah 156 orang, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yang ada.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang menggunakan *Learning organization Profile* (LOP) yang diambil dari buku “*Building the Learning Organization*” karangan Prof. Michael Marquardt, untuk mengukur tingkat penerapan *learning organization*. Dimensi yang diteliti yaitu dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan *learning organization* pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM masih rendah (berada pada tingkatan penerapan antara *poor* dan *poor to fair*) dengan menggunakan range nilai penerapan *learning organization* menurut Marquardt.

Penelitian kedua yaitu jurnal oleh Constantine Kontoghiorghes, Susan M. Awbrey, dan Pamela L. Feurig (2005) yang berjudul “*Examining the Relationship between Learning organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan beberapa karakteristik *learning organization* tertentu dengan adaptasi terhadap perubahan, inovasi dan kinerja karyawan *bottom-line*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan memakai rancangan penelitian survei. Partisipan dari penelitian ini terdiri dari 4 organisasi di bidang industri manufaktur dan pengumpulan data dilakukan pada level individu. Terdiri dari 800 orang karyawan dari berbagai perusahaan yang berbeda. Instrumen penelitian ini terdiri dari kuesioner yang berisikan 108 pertanyaan, yang didesain berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yaitu Buckingham & Coffman, 1999; Hackman & Oldham, 1980; Lindsay & Petrick, 1997; Macy & Izumi, 1993; Mohanty, 1998; Pasmore, 1988; Whitney & Pavett, 1998. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis korelasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dimensi *learning organization* yang paling berperan meramalkan adaptasi terhadap perubahan, pengenalan produk atau layanan yang cepat, dan kinerja organisasi *bottom-line* adalah yang berkaitan dengan struktural, budaya, dan sistem informasi organisasi. Lebih khususnya, komunikasi yang terbuka dan berbagi informasi, pengambilan risiko dan promosi ide baru, dan ketersediaan sumber daya menjadi prediktor terkuat untuk pengenalan produk atau layanan yang cepat.

Penelitian ketiga yaitu jurnal oleh Mary M. Crossan and Iris Berdrow pada tahun 2003 yang berjudul “*Organizational Learning and Strategic renewal*”. Penelitian bertujuan untuk melihat proses *organizational learning* dan *strategic renewal*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan menggunakan metode *case study*. Data dikumpulkan melalui wawancara. Melalui penelitian ini ditemukan bahwa terdapat 4 kunci temuan dalam proses pembelajaran yaitu *intuiting, interpreting, integrating* dan *institutionalizing*.

Adapun kesamaan penelitian “*Penerapan Learning Organization di PT XL Axiata Tbk*” yang dilakukan peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya

adalah sama-sama meneliti mengenai *learning organization*. Sedangkan dengan penelitian yang berjudul “*Organizational Learning and Strategic renewal*”, penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan metode kualitatif.

Perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada waktu, objek dan metode penelitian. Objek penelitian adalah PT XL Axiata yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia jasa telekomunikasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata Tbk. Metode penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah kualitatif.

Berikut ini akan digambarkan mengenai masing-masing tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian**

	<b>Penelitian 1</b>	<b>Penelitian 2</b>	<b>Penelitian 4</b>
<b>Peneliti</b>	Edi Purwanto (2003)	Constantine Kontoghiorghes, Susan M. Awbrey, Pamela L. Feurig (2005)	Mary M. Crossan and Iris Berdrow (2003)
<b>Judul</b>	Penerapan <i>Learning organization</i> Pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM	<i>Examining the Relationship between Learning organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance</i>	<i>Organizational Learning and Strategic renewal</i>
<b>Tujuan</b>	untuk mengetahui tingkat penerapan <i>learning organization</i> yang berkembang di lingkungan Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM, yang meliputi level pimpinan (manager) dan level staf (emergent).	untuk menguji hubungan beberapa karakteristik <i>learning organization</i> tertentu dengan adaptasi terhadap perubahan, inovasi dan kinerja karyawan bottom-line.	
<b>Pendekatan Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif

(sambungan)

<b>Teknik pengumpulan data</b>	Survey melalui kuesioner	Survey melalui kuesioner	Wawancara mendalam dan pengumpulan data sekunder
<b>Hasil penelitian</b>	Penerapan <i>learning organization</i> pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM masih rendah (berada pada tingkatan penrapan antara <i>poor</i> dan <i>poor to fair</i> )	Dimensi <i>learning organization</i> yang paling penting untuk beradaptasi terhadap perubahan, pengenalan produk atau layanan yang cepat, dan kinerja organisasi bottom-line adalah yang berkaitan dengan, struktural, budaya, dan sistem informasi organisasi. Lebih khususnya, komunikasi yang terbuka dan berbagi informasi, pengambilan risiko dan promosi ide baru, dan ketersediaan sumber daya menjadi prediktor terkuat untuk pengenalan produk atau layanan yang cepat	Terdapat 4 kunci temuan dalam proses pembelajaran yaitu intuiting, interpreting, integrating dan institutionalizing.

Sumber: 1. Purwanto, Edi. "Penerapan *Learning organization* Pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM", tesis, Program Studi Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia, Jakarta, 2003.

2. Kontoghiorghes, Constantine., Susan M. Awbrey, Pamela L. Feurig. 2005. *Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*. Human Resource Development Quarterly, vol. 16, no. 2, 2005 Wiley Periodicals, Inc.
3. Crossan, Mary M. and Iris, Berdrow. 2003. *Organizational Learning and Strategic Renewal*. Strategic Management Journal, vol 24, no 11 pp 1087-1105, John Wiley & Sons

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Pembelajaran

Menurut Kim (1993), pembelajaran merupakan proses mendapatkan pengetahuan atau keterampilan. Definisi tersebut meliputi dua hal: (1) proses mendapatkan keterampilan atau *know how* yang menghasilkan kemampuan fisik untuk memproduksi suatu tindakan, dan (2) proses mendapatkan *know why* yang menghasilkan kemampuan untuk mengartikulasikan pemahaman konseptual dari suatu pengalaman.

Secara umum pembelajaran dapat didefinisikan sebagai proses peningkatan kapasitas manusia untuk melakukan tindakan yang efektif. dalam esensi yang sama, Dharma (2001) menyatakan bahwa secara umum pembelajaran didefinisikan sebagai proses memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk merubah perilaku dan tindakan. Sedangkan menurut Robbins (1996) menyebutkan pembelajaran adalah proses perubahan yang relatif konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan.

Senge (1990) mengategorikan belajar menjadi 2, yaitu: *Adaptive learning* dan *generative learning*. Pengkategorian ini lebih berfokus kepada kapan pembelajaran itu terjadi. Pembelajaran adaptif merupakan metode perusahaan dalam merespon lingkungan kerja yang dinamis, oleh karena itu perusahaan hanya menggunakan tipe pembelajaran adaptif yang tetap stagnan dalam pengetahuan hingga keadaan memaksa untuk berubah. Kebalikannya, pembelajaran generatif mengembangkan kemampuan karyawan untuk menciptakan. Pembelajaran ini terinspirasi oleh kemungkinan akan perubahan di masa mendatang sedangkan pembelajaran adaptif dipengaruhi oleh perubahan yang sedang terjadi pada masa sekarang.

### 2.2.2 Learning Organization

#### 2.2.2.1 Pengertian Learning Organization

Dalam situasi persaingan bisnis yang makin ketat, maka organisasi harus mampu beradaptasi terhadap perubahan agar dapat bertahan hidup dan bertumbuhkembang. Organisasi belajar sangat dibutuhkan manajemen perusahaan

terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, termasuk perkembangan pengetahuan dan teknologi. Bagi para eksekutif dan manajer, tentunya membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan organisasi belajar dalam proses manajemen.

Untuk dapat hidup dan bertahan dalam memasuki era kompetitif sekarang ini, strategi learning merupakan alternatif yang sangat penting agar organisasi dapat bertahan dalam perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengubah dirinya menjadi organisasi yang selalu belajar dalam setiap tingkatan.

Menurut Marquardt (1996) *learning organization* adalah: “*An organization which learn powerfully and continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success*”. Banyak pendapat para ahli lainnya mengenai *learning organization*, seperti Peter Senge, Michael Beck, David Schwandt dan lain-lain. Adapun *learning organization* sendiri, dirumuskan oleh Senge (1990) sebagai :

*“Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.”*

Dalam hal ini Senge menekankan pada kata *continually*, yang merujuk pada adanya kesinambungan dalam proses *learning*. Bahwa kita, dituntut untuk senantiasa belajar, tidak hanya saat kita gagal, namun juga pada saat kita berhasil.

Sedangkan menurut Michael Beck, *learning organization* adalah

*“ a learning organization as one that facilitates learning personal development for all of its employee, shime continually transforming itself”*.

David Schwandt mendefinisikan *learning organization* sebagai

*“system of action, actors, symbols, and processes that enable an organization to transform information into valued knowledge, which in turn increase its long-run adaptive capacity”*.

### 2.2.2.2 Karakteristik *Learning Organization*

Menurut penelitian Marquardt dan Reynolds (1994), *learning organization* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang
2. Menciptakan pengetahuan baru dengan menggunakan informasi yang objektif, pengertian yang subyektif, simbol-simbol dan sumsi-asumsi
3. Menyambut dengan hangat kehadiran berbagai perubahan
4. Mendorong rasa tanggung jawab mulai pada tingkatan pegawai rendah
5. Mendorong para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor dan fasilitator dari *learning process*
6. Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan
7. Memiliki pandangan yang terpadu dan sistematis terhadap organisasi berikut sistem, proses dan keterkaitan antar unsurnya
8. Visi, tujuan dan nilai-nilai organisasi telah mendarah daging di kalangan pegawai
9. Memiliki desentralisasi pembuatan keputusan dan pemberdayaan sumber daya manusia
10. Memiliki pemimpin yang berani mengambil resiko dan selalu bereksperimen dengan didasarkan atas perhitungan yang jelas
11. Memiliki sistem yang mendorong saling belajar dan menggunakannya dalam organisasi
12. Berorientasi pada pelanggan
13. Kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat
14. Menghubungkan pengembangan diri sumber daya manusia dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan
15. Mengembangkan jaringan di dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi
16. Mengembangkan jaringan yang lebih luas dengan masyarakat dunia usaha
17. Memberikan kesempatan yang berkelanjutan untuk belajar dari pengalaman
18. Menghindari birokrasi

19. Memberikan penghargaan kepada sumber daya manusia yang berinisiatif dan berprestasi
20. Membangun rasa kepercayaan diri di kalangan anggota organisasi
21. Melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan
22. Mendorong mengembangkan dan menghargai semua bentuk kerjasama kelompok
23. Mendayagunakan kelompok kerja lintas-fungsional
24. Memanfaatkan dan mendayagunakan keahlian—keahlian sumber daya manusia yang ada dan mengevaluasi kapasitas belajar
25. Memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan berkembang
26. Memandang segala sesuatu yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar

Menurut Garvin (1993) *learning organization* dalam pelaksanaannya mempunyai 5 aktivitas utama yakni:

1. Pemecahan masalah sistematis. Pemecahan masalah yang dilakukan dengan cara menggunakan metode ilmiah bukan menerka, menggunakan cara yang valid bukan asumsi, dan menggunakan alat-alat statistik yang memadai.
2. Eksperimentasi. Aktivitas ini meliputi pencarian secara sistematis dan pengujian pengetahuan baru. Terdapat dua bentuk aktivitas, yakni:
  - a. On going programs, yaitu beberapa eksperimen kecil yang terus menerus dirancang untuk menghasilkan tambahan pengetahuan.
  - b. Demonstration projects, aktivitas ini lebih besar dan lebih kompleks dibandingkan dengan on going programs. Aktivitas ini pada umumnya merupakan proyek pertama menetaokan prinsip, pendekatan, pedoman kebijakan dan aturan-aturan keputusan proyek berikutnya.
3. Pembelajaran dari pengalaman sendiri dimasa yang lalu. Aktivitas ini dilakukan dengan cara mengkaji kesuksesan dan kegagalan, dan menilainya secara sistematis, dan mencatat pengalaman tersebut dalam suatu bentuk yang dapat diakses oleh karyawan.

4. Pembelajaran dari pengalaman orang lain. Pembelajaran dari pengalaman pihak di luar organisasi sering kali mempunyai manfaat yang lebih banyak dibandingkan dengan pengalaman sendiri.
5. Transfer pengetahuan. Pengetahuan harus disebar secara cepat dan efisien melalui organisasi. Transfer pengetahuan bisa dilakukan dari divisi ke divisi, departemen ke departemen yang melibatkan manajer senior, menengah, maupun manajer tingkat bawah.

Menurut Pedler (1991), karakteristik organisasi pembelajar yang menonjol adalah:

1. Memiliki iklim dimana setiap anggota didorong untuk senantiasa belajar dan mengembangkan seluruh potensi mereka
2. Memperluas budaya belajar agar diadopsi juga oleh para pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya yang signifikan bagi organisasi
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis
4. Merupakan organisasi yang ada dalam suatu proses transformasi organisasi yang kontinyu.

Karakteristik organisasi belajar memiliki unsur-unsur yang berbeda dengan organisasi tradisional seperti berikut ini:

**Tabel 2.2**  
**Karakteristik *Learning Organization***

<b>Karakteristik</b>	<b>Organisasi Tradisional</b>	<b><i>Learning Organization</i></b>
Siapa yang belajar?	Para manajer/karyawan yang ditunjuk	Seluruh manajer/karyawan dari semua unit kerja
Siapa yang mengajar?	Pelatih atau nara sumber dari luar	Atasan langsung, pelatih dan nara sumber
Siapa yang bertanggungjawab	Departemen Diklat	Setiap manajer/karyawan

(sambungan)

Piranti belajar yang digunakan?	Kursus, magang, pelatihan formal, bimbingan, rencana pelatihan	Kursus, magang, rencana belajar, tim, mitra kerja, ukuran kompetensi, refleksi pribadi
Kapan belajar?	Ketika dibutuhkan, saat orientasi atau sesuai kebutuhan	Sepanjang hayat, untuk jangka panjang
Kompetensi apa yang dipelajari?	Teknik	Teknis dan manajerial, hubungan pribadi, bagaimana belajar
Dimana belajar?	Ruang kelas, tempat kerja	Ruang rapat, saat melakukan pekerjaan, di mana saja
Waktu?	Untuk saat ini sesuai kebutuhan	Untuk masa yang akan datang
Motivasi?	Ekstrinsik dan terpaksa	Intrinsik dan semangat

Sumber: Braham, 2003

Menurut Ratner (1997), terdapat perbedaan dalam menjawab apakah itu pengetahuan (knowledge) antara perusahaan di zaman dahulu dengan masa sekarang. Berikut ini akan dijelaskan perbedaan tersebut:

**Tabel 2.3**  
**Old and New Answers to How We Learn**

Old Answers	New Answers
Knowledge is a "thing" that is transferred from one person to another.	Knowledge is a relationship between the knower and the known; knowledge is "created" through this relationship.
Knowledge is objective and certain.	Knowledge is subjective and provisional.
Learners receive knowledge.	Learners create knowledge.
We all learn in the same way.	There are many different learning styles.
Knowledge is organized in stable, hierarchical structures that can be treated independently of one another.	Knowledge is organized "ecologically;" disciplines are integrative and interactive.
We learn best passively, by listening and watching.	We learn best by actively doing and managing our own learning.
We learn alone, with our minds, based on our innate abilities.	We learn in social contexts, through mind, body, and emotions.
We learn in predictable sequences from simple "parts" to complex "wholes".	We learn in wholes.
Our "intelligence" is based on our individual abilities.	Our intelligence is based on our learning community.

Sumber: Ratner, 1997

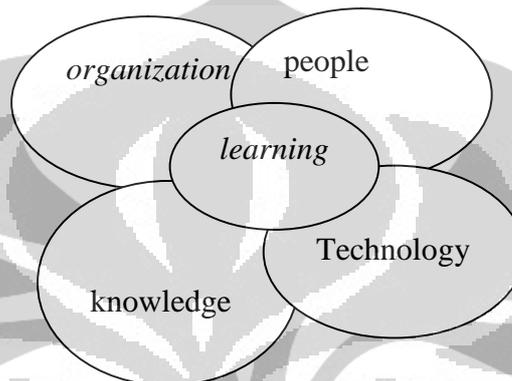
Banyak penelitian mengenai *learning organization* yang berusaha untuk melihat karakteristik *learning organization* itu sendiri misalnya Armstrong & Foley, 2003; Goh, 1998; Griego, Geroy, & Wright, 2000; Pedler et al, 1991;. Phillips, 2003; Rowden, 2001; Slater & Narver, 1995 yang dikutip dalam Kontoghiorghes (2005). Meskipun peneliti yang berbeda menekankan unsur yang berbeda, karakteristik dari *learning organization* yang dimasukkan dalam penelitian Kontoghiorghes, dkk (2005) sebagai rangkuman dari ciri penting oleh beberapa peneliti *learning organization* sebelumnya yaitu:

- 1) Open communications (Appelbaum & Reichart, 1998; Gardiner & Whiting, 1997; Phillips, 2003; Pool, 2000)
- 2) Risk taking (Appelbaum & Reichart, 1998; Goh, 1998; Richardson, 1995; Rowden, 2001)
- 3) Support and recognition for learning (Bennett & O'Brien, 1994; Griego et al., 2000; Wilkinson & Kleiner, 1993)
- 4) Resources to perform the job (Pedler et al., 1991)
- 5) Teams (Appelbaum & Goransson, 1997; Anderson, 1997; Goh, 1998; Salner, 1999; Strachan, 1996; Senge 1990a)
- 6) Rewards for learning (Griego et al., 2000; Lippitt, 1997; Phillips, 2003)
- 7) Training and learning environment (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996; Goh, 1998; Robinson, Clemson, & Keating, 1997)
- 8) Knowledge management (Loermans, 2002; Selen, 2000)

### **2.2.2.3 Sistem Model *Learning Organization***

Secara sistematis, menurut Marquardt (1996), *learning organization* didefinisikan sebagai “*An organization which learn powerfully and continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success*”. Marquardt (1996) menyimpulkan bahwa *learning organization* harus menyatukan lima subsistem yang berbeda, yaitu: belajar, organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi. Karakteristik model organisasi yang terkait secara sistem disusun atas subsistem yang saling terkait satu sama lain.

Marquardt mengemukakan bahwa subsistem inti dari *learning organization* adalah *learning* (belajar) dan dimensi ini meresap ke keempat dimensi yang lainnya. Masing-masing dimensi lainnya diperlukan untuk menambah dan memperbesar kualitas dan pengaruh pembelajaran. Kelima dimensi tersebut saling terkait dan saling melengkapi secara dinamis. Jika ada dimensi yang lemah atau tidak ada, maka efektifitas subsistem yang lain akan melemah.



**Gambar 2.1**  
**Model Sistem *Learning Organization***

Sumber: Marquardt, 1996

### 1. Subsistem Dinamika Pembelajaran

Subsistem ini merujuk pada tingkatan, tipe, dan keterampilan belajar secara organisasi. Tingkatan belajar terdiri dari:

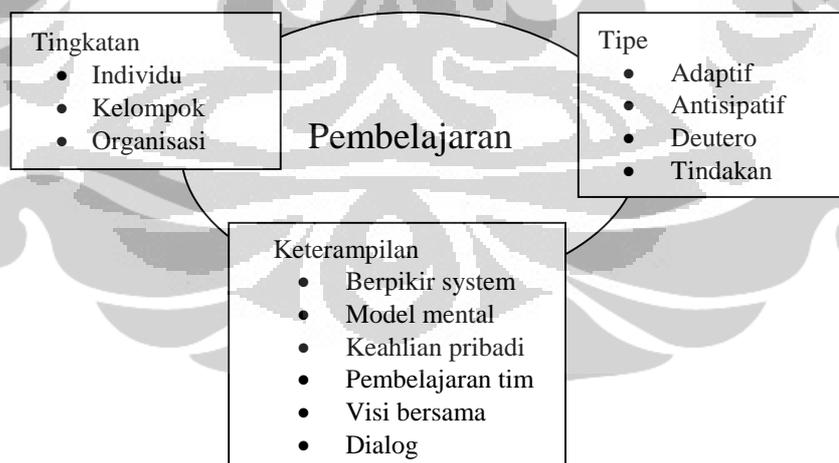
- a. Pembelajaran individu  
yang mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap, dan tata nilai melalui belajar sendiri berdasarkan teknologi dan pengamatan
- b. Pembelajaran kelompok  
yang menekankan pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dilakukan melalui dan dengan kelompok
- c. Pembelajaran organisasi  
yang menekankan pada kemampuan memperbesar wawasan intelektual dan produktivitas yang menghasilkan komitmen menyeluruh dan peluang perbaikan berkelanjutan

Tipe belajar meliputi:

- a. Pembelajaran adaptif, dari pengalaman dan refleksi), antisipatif, (diperoleh dari pengetahuan dengan prediksi kedepan atau pendekatan visi, tindakan, dan refleksi), dan generative (pembelajaran dengan menciptakan melalui refleksi, analisi dan kerativitas)
- b. Pembelajaran single loop, double loop, dan detero: yang dibedakan melalui derajat refleksi dalam intensitas atau kejadian yang ada dalam organisasi.
- c. Pembelajaran tindakan; yang diperoleh melalui tindakan dan refleksi dalam memecahkan permasalahan yang nyata.

Keterampilan belajar meliputi kelima disiplin yang dikemukakan oleh Peter Senge yakni:

- a) Berpikir system
- b) Model mental
- c) Keahlian pribadi
- d) Pembelajaran tim
- e) Visi bersama
- f) Ditambah dengan disiplin keenam yakni dialog (Marquardt, 1996:21-24)



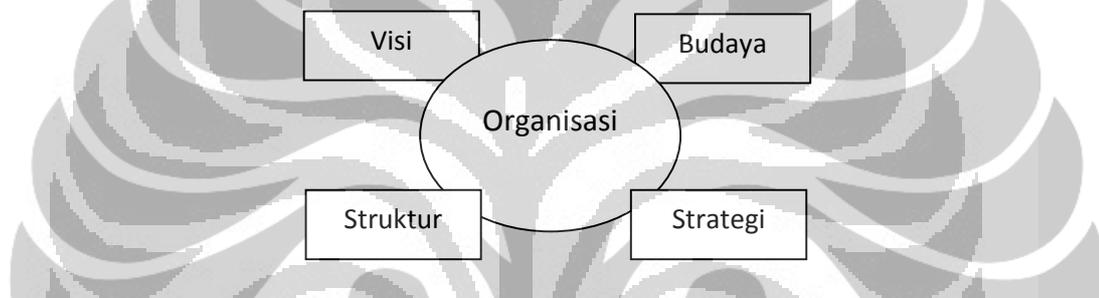
**Gambar 2.2**  
**Subsistem Dinamika Pembelajaran**

Sumber: Marquardt, 1996

## 2. Subsistem Transformasi Organisasi

Subsistem organisasi mempunyai empat komponen kunci, yaitu:

- a. Budaya, termasuk nilai-nilai, keyakinan, perilaku, dan kebiasaan dalam organisasi
- b. Visi, merupakan harapan, tujuan, dan arah pada masa depan organisasi yang menggambarkan bayangan masa depan dan upaya belajar inovatif dalam perbaikan produk dan layanan
- c. Strategi, termasuk rencana kerja, metode, taktik langkah-langkah untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi
- d. Struktur, termasuk tingkatan unit kerja dan konfigurasi organisasi.



**Gambar 2.3**  
**Subsistem Transformasi Organisasi**

Sumber: Marquardt, 1996

## 3. Subsistem Pemberdayaan Manusia

Subsistem manusia adalah kelompok-kelompok yang merupakan aset organisasi yang diberdayakan untuk belajar. Kelompok tersebut adalah:

- a. Karyawan  
Pembelajar yang diberdayakan dan merancang, bertindak, dan mengambil resiko dan dalam memecahkan masalah
- b. Manajer/pimpinan  
Pembelajar dalam melatih, memantau, menjadi model, dan bertanggung jawab dalam mengembangkan peluang belajar bagi individu-individu organisasi
- c. Pelanggan  
Pembelajar dalam mengidentifikasi kebutuhan, mengikuti pelatihan, dan berhubungan dengan organisasi
- d. Pemasok

Pembelajar dalam menerima dan memberi kontribusi pada program organisasi

e. Masyarakat

Pembelajar secara sosial, ekonomi, dan pendidikan, berbagi dalam memberi dan menerima melalui proses belajar

f. Mitra aliansi

Pembelajar yang dapat menguntungkan dengan berbagai kompetensi dan pengetahuan (Marquardt, 1996)

#### 4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan

Subsistem pengetahuan merujuk pada pengelolaan dan penumbuhkembangan pengetahuan dalam organisasi. Subsistem ini mencakup:

- a. Pemerolehan, yaitu pengumpulan data dan informasi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Dari dalam organisasi, misalnya melalui pengetahuan yang dimiliki staf, belajar dari pengalaman, melaksanakan proses perubahan yang berkesinambungan. Sedangkan dari luar organisasi misalnya didapat dari *breachmaking*, konferensi, dan berbagai pengetahuan dari media.
- b. Penciptaan, merupakan upaya menciptakan pengetahuan baru melalui proses pemecahan masalah dan pengembangan ide-ide dalam organisasi. Menurut Marquardt (1996) penciptaan pengetahuan dapat dilakukan dengan cara:
  - *Action learning*
  - Pemecahan masalah yang sistematis
  - eksperimen
- c. Pemusatan; pengelolaan dan penyimpanan organisasi yang dapat diakses secara mudah oleh setiap anggota organisasi
- d. Transfer dan penggunaan, yang merupakan pengelolaan dan pendayagunaan informasi dan pengetahuan secara elektronik, manual maupun antar individu (Marquardt, 1996)

## 5. Subsistem Penerapan Teknologi

Teknologi sangat menunjang sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga mudah dalam mengakses informasi dan pembelajaran. Komponen subsistem teknologi terdiri dari:

- a. Teknologi informasi, berdasarkan pendayagunaan computer dalam mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan dan informasi lintas organisasi
- b. Pembelajaran berbasis teknologi, melalui penggunaan video, audio, dan multimedia dalam pelatihan dan pelayanan, serta berbagi informasi, pengetahuan, dan keterampilan.
- c. System elektronik pendukung kerja (*Electronic Performance Support System - EPSS*), yang menggunakan data dan pengetahuan untuk mendapatkan dan mendistribusikan informasi ke seluruh anggota organisasi, sehingga dapat menampilkan produktivitas dan kompetensi yang tinggi secara efektif dan efisien (Marquardt, 1996)

Adapun dimensi-dimensi *learning organization* tersebut menurut Peter Senge (1990) adalah

- 1) Model mental
- 2) System thinking
- 3) Shared Vision
- 4) Personal Mastery dan
- 5) Team Learning.

Kelima dimensi organisasi pembelajar ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan di masa depan.

### 1. Mental Model

Respon manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi, berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai 'how things

work' di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model, yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi.

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

## 2. System Thinking

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik 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.

Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan ego-sektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya. Pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi.

Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas (*borderless organization*), atau walaupun masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi. Organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross-functional organization*. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat

karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

### **3. Shared Vision**

Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. 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.

### **4. Personal Mastery**

Organisasi pembelajar 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 (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan, telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi. Bilamana pekerja tidak mau belajar hal baru, maka dia akan kehilangan pekerjaan. Selain itu banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan (job-enlargement), atau job rotation (mutasi karyawan) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru.

Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuah organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan

orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

## **5. Team Learning.**

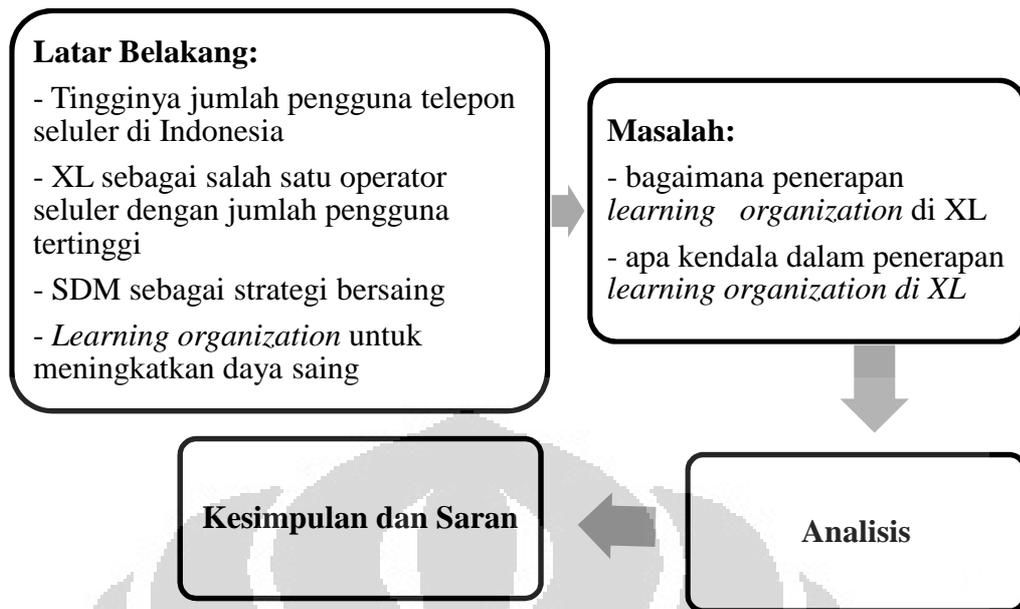
Kini makin banyak organisasi berbasis team, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan team ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah dibicarakan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu team, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu semangat belajar dalam team, cerita sukses atau gagal suatu team harus disampaikan pada team yang lainnya. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

### **2.2.3 Kerangka Berpikir**

Kerangka pemikiran merupakan suatu kerangka yang berasal dari teori dan pengalaman serta seringkali dari tujuan umum penelitian yang diharapkan peneliti (Matthew dan Michael, 1992). Pada dasarnya penelitian ini bermuara pada teori Marquardt (1996) mengenai Learning Organization Profile (LOP), dimana dimensi yang diteliti yaitu dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi.

Peneliti menggunakan teori tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa dalam LOP terdapat 5 dimensi yang menggambarkan learning organization. Dengan menggunakan kelima dimensi tersebut, nantinya diharapkan penelitian ini akan mendapatkan gambaran penerapan learning organization di PT XL Axiata dari segi dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi.

Berikut akan digambarkan mengenai kerangka berpikir peneliti dalam penelitian ini:



**Gambar 2.4**  
**Alur Berpikir Peneliti**  
Sumber: diolah oleh peneliti

Dari gambar diatas dapat dilihat alur berpikir peneliti dalam melakukan penelitian ini. Dimulai dari latar belakang persaingan di industri telekomunikasi yang tinggi yang membuat perusahaan harus dapat meningkatkan daya saingnya. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kapasitas SDM melalui *learning organization*. Dari hal ini diambil pokok permasalahan yaitu bagaimana penerapan *learning organization* di XL dan apa saja kendala dalam penerapan *learning organization* tersebut. Dari data yang diperoleh, kemudian peneliti melakukan analisis dengan menggunakan teori-teori yang ada. Kemudian pada akhirnya didapat kesimpulan dari hasil penelitian tersebut sehingga peneliti juga dapat memberikan saran guna perbaikan penerapan *learning organization* di masa mendatang.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, serta teknik analisa data.

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan **kualitatif**. Menurut Creswell (2009) penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian untuk memahami masalah-masalah manusia atau sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan dengan kata-kata, melaporkan pandangan terinci yang diperoleh dari para sumber informasi, serta dilakukan dalam latar (setting) yang alamiah. Selanjutnya, Denzin & Lincoln menjelaskan:

*“Qualitative research is aimed at gaining a deep understanding of a specific organization or event, rather than a surface description of a large sample of a population. It aims to provide an explicit rendering of the structure order, and broad patterns found among a group of participants. It is also called ethno-methodology or field research. It generates data about human groups in social settings.”*

Kutipan tersebut mempunyai arti: “Penelitian kualitatif lebih ditujukan untuk mencapai pemahaman mendalam mengenai organisasi atau peristiwa khusus, ketimbang mendeskripsikan bagian permukaan dari sampel besar dari sebuah populasi.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data dari penelitian yang bersangkutan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan keempat klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

### 3.2.1 Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk menggambarkan bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata Tbk dan melihat apa saja kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *learning organization*.

### 3.2.2 Berdasarkan Manfaat

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian terapan dimana dilakukan untuk melihat penerapan *learning organization* di PT XL Axiata dan melihat apa saja kendala dalam penerapan tersebut yang nantinya akan berguna sebagai masukan bagi perusahaan pada masa mendatang. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Husey dan Hussey (2007) bahwa penelitian terapan merupakan penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk menerapkan hasil penemuan guna memecahkan masalah tertentu yang sedang dialami suatu organisasi.

### 3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan waktunya, penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus (*case study*). Creswell (2009) mengatakan bahwa:

*“a case study is an exploration of a bounded system or a case (or multiple cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multi-bounded by time and place, and it is the case being studied, a program, an event, an activity, or individuals.”*

Dari penjelasan tersebut Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi “kasus” untuk suatu studi; (2) Kasus tersebut merupakan sebuah “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat; (3) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa; dan (4) Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus. Penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus karena fokus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana penerapan *learning*

*organization* dan dilakukan pada waktu dan tempat tertentu. Dengan menggunakan studi kasus, memberikan gambaran yang mendetail dan lebih mendalam tentang pokok permasalahan yang diteliti.

### 3.3 Strategi dan Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi yang dapat menjelaskan permasalahan suatu penelitian secara objektif. Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik kualitatif, sebagai berikut:

#### a. Studi Lapangan (*Field Research*)

Data dan informasi dalam penelitian ini dapat diperoleh melalui penelitian lapangan (*field research*). Menurut Neuman (1997), “*qualitative research in which the researcher directly observes and records notes on people in natural setting for an extended period of time*”. Studi ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara. Dalam hal ini, peneliti melaksanakan wawancara mendalam dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan melakukan *one by one* interview dengan *audio tape*. Penulis tidak membatasi pilihan jawaban informan, sehingga informan dalam penelitian ini dapat menjawab secara bebas dan lengkap sesuai pendapatnya. Wawancara mendalam ini dilakukan kepada pihak pelaksana dan pihak karyawan yang menerapkan *learning organization* sebagai pihak yang memahami permasalahan penelitian serta kenyataan yang terjadi di lapangan.

#### b. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data yang juga digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan. Studi ini dilakukan penulis dengan membaca dan mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku penunjang khususnya yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan, *annual report* PT XL Axiata Tbk, dokumen-dokumen dari Divisi Human Capital Development PT XL Axiata Tbk, jurnal, makalah, skripsi, tesis,

disertasi, dan penelusuran internet untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan permasalahan penelitian.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif. Teknik analisis kualitatif adalah menguraikan serta menginterpretasikan data yang diperoleh dari penelitian lapangan berupa hasil wawancara mendalam dan observasi. Aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dalam penelitian ini saat dilaksanakan pada pengumpulan data dalam periode tertentu (Miles & Huberman, 1992).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data Miles dan Huberman, yang membagi ke dalam empat langkah. Keempat langkah tersebut yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclutions*).

#### a. Pengumpulan Data

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya. Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data primer dan data sekunder yang dibutuhkan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dan data dokumen-dokumen perusahaan.

#### b. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi. Pada tahap ini, setelah data terkumpul peneliti melakukan kategorisasi baik data primer maupun data sekunder ke dalam item-item yang sesuai dengan fokus penelitian secara rinci dan sistematis.

c. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan. Sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya. Peneliti meenyusun dan menyajikan data yang diperoleh untuk memberikan gambaran tentang pokok permasalahan penelitian yaitu *learning organization*.

d. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun pencatatan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, peneliti dapat menarik kesimpulan sekaligus menjawab permasalahan penelitian.

### 3.5 Informan Penelitian

Dalam menentukan informan yang akan diwawancarai, penulis mengacu kepada empat kriteria informan yang baik, seperti yang dikemukakan oleh Neuman (1997) berikut ini:

1. *The informan who is totally familiar with the culture and position to witness significant events makes a good informant;*
2. *The individual is currently involved in the field;*
3. *The person can spend time with the researcher;*
4. *Non analytic individuals make better informants.*

Berkenaan dengan pernyataan Neuman tersebut, penulis melakukan wawancara mendalam dengan 6 orang informan yang terlibat secara langsung dengan penerapan *learning organization*, antara lain:

1. Manajer *Knowledge Management* di Departemen *People Development*, Divisi *Human Capital Development* (HCD)

Manajer ini bertugas mengatur penyelenggaraan *knowledge management* di PT XL Axiata. Dari manajer ini diharapkan peneliti dapat memperoleh

informasi mengenai strategi, program, sarana dalam pelaksanaan *knowledge management*.

2. Manajer *Curriculum*, Departemen *People Development*, Divisi *Human Capital Development* (HCD)

Manajer ini bertugas melakukan Training Need Analysis bagi karyawan, mulai dari menentukan kebutuhan pelatihan kemudian menyusun kurikulum yang sesuai dengan pelatihan yang dibutuhkan oleh para karyawan.

3. Manajer *Learning & Development Operation*, Departemen *People Development*, Divisi *Human Capital Development* (HCD)

Manajer ini bertugas mengatur pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pelatihan bagi para karyawan. Selain itu, pada bagian ini peneliti juga bisa mendapatkan data mengenai keseluruhan pelaksanaan pelatihan hingga proses evaluasi pelatihan tersebut. Sehingga dapat dilihat bagaimana efektifitas program pelatihan dan pembelajaran yang telah diterapkan beserta kendala yang dihadapi.

4. Staff Divisi *Human Capital Development* (HCD), Departemen *Organization and Resource Management* (ORM) sebanyak 3 orang.

Dari informan ini, peneliti ingin melihat pelaksanaan *learning* dilihat dari sisi karyawan. Diharapkan, peneliti mendapatkan persepsi, keluhan, saran dan kritik dari karyawan mengenai penerapan *learning organization* di PT XL Axiata.

### 3.6 Hipotesis Kerja

Hipotesis kerja dalam penelitian ini adalah bahwa penerapan *learning organization* PT XL Axiata Tbk dapat dilihat dari berbagai aspek pelaksanaan dan terdapat beberapa kendala dalam penerapannya, seperti keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan untuk belajar.

### 3.7 Site Penelitian

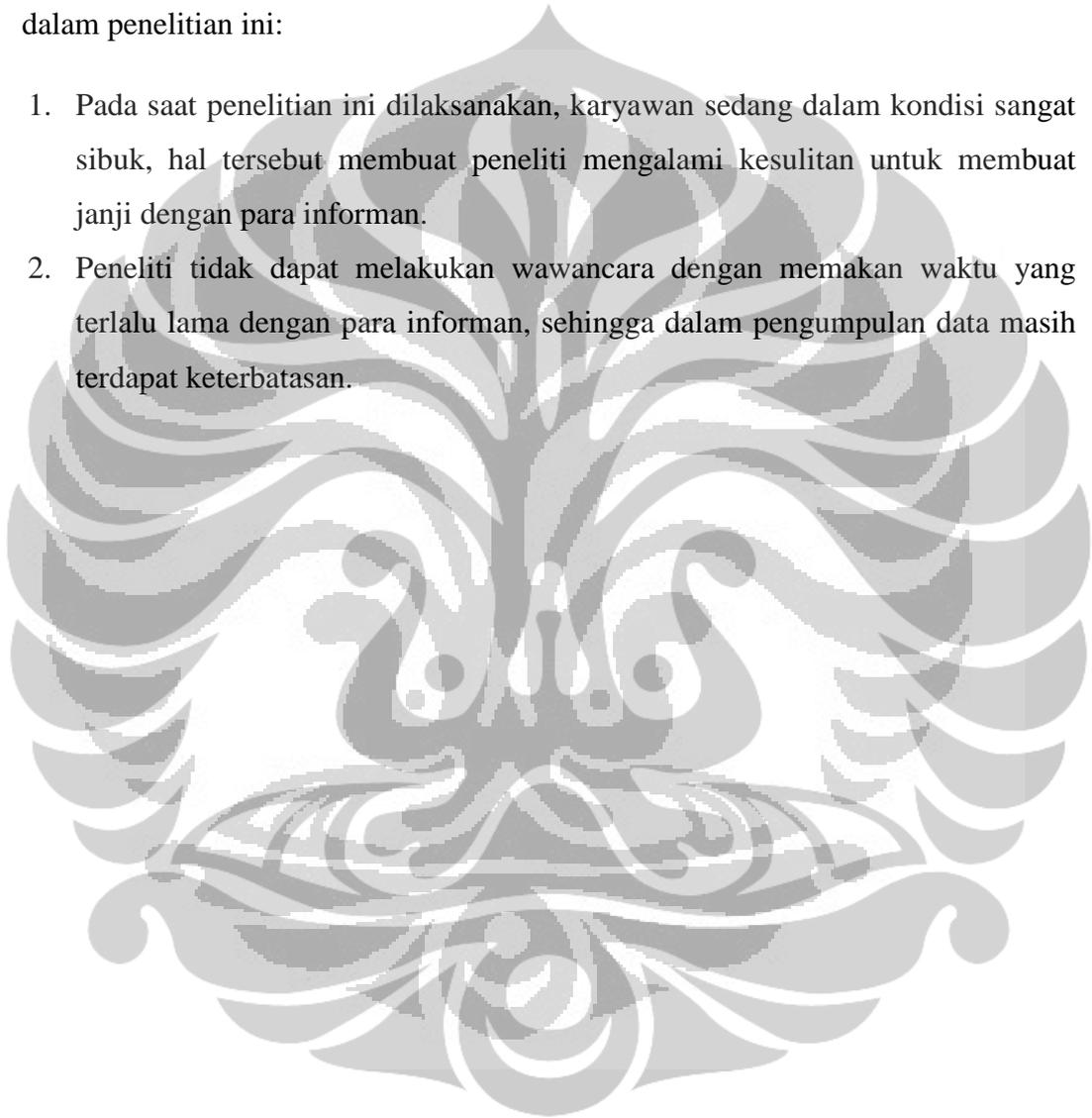
Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa tempat yang merupakan *site* dalam penelitian ini, yaitu lingkungan Kantor Pusat PT XL

Axiata Tbk yang meliputi ruang divisi Human Capital Development di menara Prima dan di Ghra XL Mega kuningan.

### **3.8 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pelaksanaannya terdapat berbagai kendala dan keterbatasan. Berikut merupakan keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Pada saat penelitian ini dilaksanakan, karyawan sedang dalam kondisi sangat sibuk, hal tersebut membuat peneliti mengalami kesulitan untuk membuat janji dengan para informan.
2. Peneliti tidak dapat melakukan wawancara dengan memakan waktu yang terlalu lama dengan para informan, sehingga dalam pengumpulan data masih terdapat keterbatasan.



## **BAB 4 PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT XL Axiata Tbk. (XL) didirikan pada tanggal 6 Oktober 1989 dengan nama PT Grahametropolitan Lestari, bergerak di bidang perdagangan dan jasa umum. Enam tahun kemudian, XL mengambil suatu langkah penting seiring dengan kerja sama antara Rajawali Group – pemegang saham PT Grahametropolitan Lestari – dan tiga investor asing (NYNEX, AIF, dan Mitsui). Nama XL kemudian berubah menjadi PT Excelcomindo Pratama dengan bisnis utama di bidang penyediaan layanan teleponi dasar.



**Gambar 4.1**  
**Logo PT XL Axiata**

Sumber: xl.co.id

Pada tahun 1996, XL mulai beroperasi secara komersial dengan fokus cakupan area di Jakarta, Bandung dan Surabaya. Hal ini menjadikan XL sebagai perusahaan tertutup pertama di Indonesia yang menyediakan jasa teleponi dasar bergerak seluler.

XL pertama kali melaksanakan Penawaran Umum Publik (IPO) di bulan September 2005 dan mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta [sekarang dikenal dengan nama Bursa Efek Indonesia (BEI)]. Pada saat itu XL menjadi anak perusahaan tidak langsung dari Telekom Malaysia Berhad (“TM”) Group melalui Indocel Holding Sdn. Bhd. yang keseluruhannya dimiliki oleh TM International Sdn. Bhd. (“TMI”) melalui TM International (L) Limited. Pada tahun 2008, TMI

melepaskan diri dari TM Group. Pada Tahun 2009, TMI mengganti namanya menjadi Axiata Group Berhad (“Axiata”). Di akhir tahun yang sama, nama PT Excelcomindo Pratama Tbk. berubah menjadi PT XL Axiata Tbk. dengan tujuan sinergisme.

XL dimiliki secara mayoritas oleh Axiata Group Berhad (“Axiata Group”) melalui Axiata Investments (Indonesia) Sdn Bhd (dahulu Indocel Holding Sdn Bhd) (66,6%) dan sisanya Emirates Telecommunications Corporation (Etisalat) melalui Etisalat International Indonesia Ltd. (13,3%) serta publik (20,1%). Sebagai bagian dari Axiata Group bersama-sama dengan Aktel (Bangladesh), HELLO (Cambodia), Idea (India), MTCE (Iran), Celcom (Malaysia), Multinet (Pakistan), M1 (Singapore), Samart (Thailand) dan Dialog (Sri Lanka), menjadi yang terbaik di wilayah Asia.

XL pada saat ini merupakan penyedia layanan telekomunikasi seluler dengan cakupan jaringan yang luas di seluruh wilayah Indonesia bagi pelanggan ritel dan menyediakan solusi bisnis bagi pelanggan korporat. Layanan XL mencakup antara lain layanan suara, data dan layanan nilai tambah lainnya (value added services). Untuk mendukung layanan tersebut, XL beroperasi dengan teknologi GSM 900/DCS 1800 serta teknologi jaringan bergerak seluler sistem IMT-2000/3G. XL juga telah memperoleh Ijin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup, Ijin Penyelenggaraan Jasa Akses Internet (Internet Services Protocol/ISP), Ijin Penyelenggaraan Jasa Internet Teleponi untuk Keperluan Publik (Voice over Internet Protocol/VoIP), dan Ijin Penyelenggaraan Jasa Interkoneksi Internet.

#### **4.1.1 Visi dan Misi PT XL Axiata**

**Visi :** *“Menjadi pemenang seluler Indonesia, memuaskan pelanggan, pemegang saham dan karyawan”*

#### **4.1.2 Nilai-Nilai PT XL Axiata**

Tiga nilai kunci utama XL terefleksi melalui slogan “its XL” yang memiliki arti sebagai berikut :

**a) Integritas**

Dapat dipercaya dan selalu mematuhi etika profesi dan bisnis. Segenap jajaran Pimpinan dan Karyawan XL harus:

1. Jujur dalam berbicara dan bertindak.
2. Konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan.
2. Adil dalam memperlakukan pihak lain.
3. Berdedikasi terhadap XL.
4. Dapat dipercaya dalam mengemban amanat maupun menjalankan tugas.

**b) Kerjasama**

Saling mendukung dan secara aktif terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara individual. Kerjasama memungkinkan kita mencapai tujuan yang lebih tinggi. Agar kerjasama dapat berlangsung efektif, karyawan XL harus:

1. Berpikiran positif dan terbuka terhadap masukan orang lain.
2. Menghargai perbedaan.
3. Peduli terhadap pihak lain.
4. Komunikatif dalam membangun pengertian yang sama.
5. Berbagi pengetahuan dan ketrampilan.
5. Fokus kepada tujuan bersama.

**c) Pelayanan Prima**

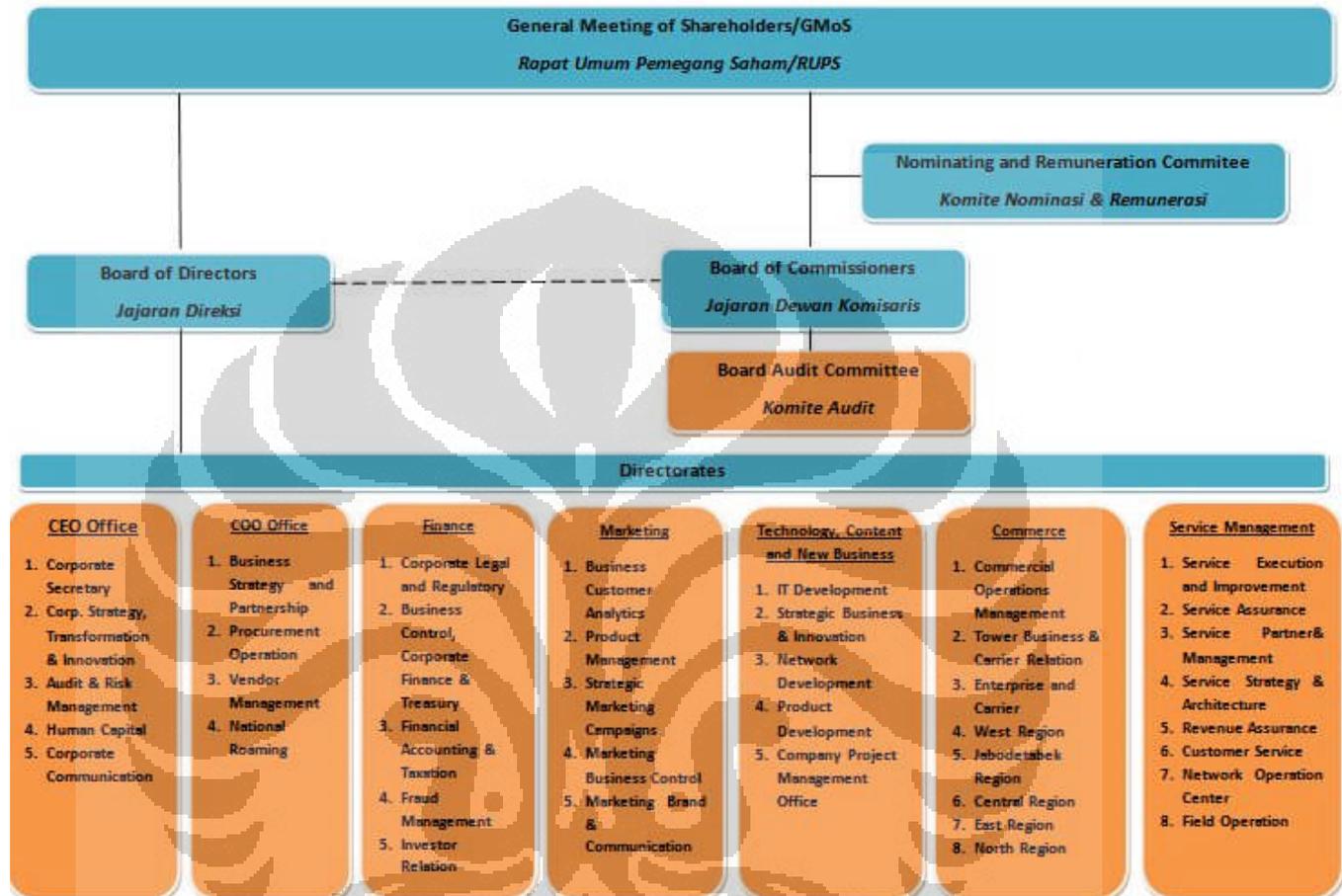
Sepenuh hati memberikan solusi terbaik untuk memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini tidak hanya pelanggan eksternal yang berada di luar perusahaan, namun termasuk juga pelanggan internal yang mencakup rekan kerja, atasan atau bawahan, dan unit kerja lain di dalam XL.

Dalam usaha memberikan layanan unggul, perilaku karyawan XL harus mencerminkan perilaku inti sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan.
2. Berorientasi pada solusi terbaik.
3. Efisien dan efektif dalam menghasilkan solusi.
4. Sepenuh hati dalam menjalankan tugas.
5. Berorientasi pada kualitas atas produk dan layanan yang diberikan

6. Proaktif dalam bertindak.
7. Inovatif dan kreatif dalam memberikan solusi.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi PT XL Axiata



**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi PT XL Axiata**

Sumber: xl.co.id

## 4.2 ANALISIS PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* DI PT XL AXIATA TBK

### 4.2.1 Dinamika Pembelajaran

Dalam sebuah organisasi, SDM yang mumpuni merupakan suatu modal yang sangat utama dalam menjalankan bisnisnya. Dalam hal ini SDM yang dimaksud adalah SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang menunjang kinerjanya agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan tersebut, maka setiap karyawan harus senantiasa belajar. Belajar akan bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk merubah perilaku dan tindakan mereka. Pengetahuan dan wawasan ini dapat diperoleh melalui penciptaan kondisi pendidikan, belajar secara insidental, instruksi, latihan dan sebagainya. Di sisi lain, dukungan teknologi akan memudahkan terjadinya pembelajaran.

XL sebagai salah satu operator telepon seluler terbesar di Indonesia sangat menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan perusahaan. XL mengembangkan dan melaksanakan strategi pembelajaran dari karyawan untuk para pelanggan, karena XL mempunyai motto "*Learning is Everybody's*". Melalui moto tersebut karyawan terus dipacu agar terus belajar demi meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini tentu akan berpengaruh pada tujuan perusahaan. Jika budaya belajar tersebut telah tertanam dalam diri setiap karyawan, dan selanjutnya menjadi budaya dalam perusahaan, maka tentu proses pembelajaran itu akan berjalan dengan sendirinya dalam berbagai kesempatan. Implikasinya adalah semua karyawan akan meningkat kompetensinya dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan begitu, tentu pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat dicapai. Dalam hal ini, tujuan yang ingin dicapai XL adalah peningkatan jumlah signifikan setiap tahunnya. (Company Knowledge Profile XL 2011)

Menurut Suggs (2003), learning berfokus kepada pentingnya metode pembelajaran baik formal (*training* program, seminar, workshop) maupun informal (pengalaman, kesalahan, *accomplishments*) untuk memfasilitasi pembelajaran itu sendiri. Komponen kunci dari *learning organization* dan transfer pelatihan adalah penekanan pada pembelajaran. Transfer pelatihan berfokus kepada pembelajaran dengan membutuhkan individu untuk belajar dan mempertahankan agar informasi terus terjaga dalam program pelatihan. Sedangkan *learning organization* fokus kepada pembelajaran dengan membutuhkan individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan agar terlibat dalam pembelajaran dan berbagi pengetahuan yang berkelanjutan.

Terkait program learning yang ada di XL, terdapat berbagai macam pembelajaran, mulai dari pembelajaran individu, kelompok, antar divisi dan keseluruhan perusahaan. Pembelajaran secara individu dapat dilakukan oleh karyawan secara mandiri. Karyawan dapat memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber dan dengan berbagai cara. Misalnya dengan memanfaatkan berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan seperti perpustakaan maupun portal. Kegiatan belajar tidak hanya sebatas membaca dan memahami materi pembelajaran yang ada, namun pembelajaran bisa juga diperoleh dari kesalahan yang dilakukan pada masa lampau atau dengan kata lain belajar dari pengalaman. Dengan belajar dari pengalaman, karyawan akan dapat merefleksikan kesalahannya di masa lampau sehingga tidak akan mengulangi kesalahan tersebut. Setiap karyawan dapat terus meningkatkan kemampuannya dengan belajar, dengan begitu kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya juga akan meningkat. Hal ini akan berdampak pada peningkatan produktifitas perusahaan sendiri.

Secara internal maupun eksternal, XL juga mendorong kegiatan pembelajaran mandiri (self learning) lewat:

- *Knowledge-World* (Enterprise Knowledge Portal)
- *E-knowledge* (Product & Service Knowledge)
- XLearning (Exam Learning for Contact Management)
- NOC Learning Homepage (Network Operation Control Learning)

- XL-World (Employee Self Services)
- Portal Bisnis Proses (Business Process Online)

Selain pembelajaran secara individu, belajar juga dapat dilakukan dengan berkelompok. Belajar dalam kelompok memungkinkan karyawan untuk saling berbagai pengetahuan dan pengalaman. Mereka dapat saling berinteraksi dan mendiskusikan suatu topik yang dibahas. Karyawan yang memahami suatu permasalahan dapat membantu rekan-rekannya yang kurang mengerti. Dengan begitu terjadilah suatu interaksi yang berujung pada transfer pengetahuan. Belajar secara kelompok ini dilakukan melalui berbagai program pembelajaran yang telah dirancang XL. Misalnya Community of Practice (CoP), Focus Group Discussion dan Cross Department *Sharing Session*. Kegiatan-kegiatan ini dirancang sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi para karyawan untuk memperoleh pengetahuan agar dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

XL membentuk komunitas untuk saling berbagi ilmu dan pengetahuan antar divisi di dalam perusahaan, juga antara perusahaan kepada pelanggan dan mitra bisnis, antara lain dengan membentuk:

1. *Community of Practice*

*Community of Practice* membahas berbagai topik yang bertujuan untuk melatih proses berpikir dalam menghasilkan inovasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan. Di dalam organisasi yang besar, individu mungkin merasa terisolasi dan kehilangan makna 'kelompok' karena perasaan bahwa mereka tidak memberikan kontribusi yang signifikan kepada organisasi. Menurut Chinowsky (2007), COP merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengurangi perasaan ini dengan menyediakan komunitas bagi individu, dimana mereka memiliki tanggung jawab manajerial maupun teknis yang sama. Dalam hal KM dan pembelajaran, komunitas-komunitas ini menyediakan tujuan kritis dalam hal mempromosikan dan mendukung pengembangan pengetahuan, berbagi dan menggunakannya baik dalam komunitas tersebut maupun lebih luasnya dalam organisasi.

Salah satu cara untuk mawadahi *knowledge sharing* adalah membentuk Community of Practices (CoP). CoP merupakan sekumpulan orang yang memiliki minat yang sama dan berkolaborasi membentuk komunitas untuk belajar bersama, memecahkan masalah, berbagi ide, dan membangun solusi. CoP akan berjalan dengan sukses apabila proses pembentukannya benar, memiliki strategi dan program, mendapatkan dukungan dari manajemen senior dan ada penghargaan yang tepat bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Di XL, kegiatan *knowledge sharing* melalui CoP tidak pernah dibekukan, karena inisiatif CoP sendiri datang dari departemen yang mengadakannya, dengan berangkat dari kebutuhan akan pengetahuan yang terus berubah dan perlu untuk diperbaharui bagi setiap karyawan. Intensitas melakukan *sharing* dalam CoP juga ditentukan sendiri oleh departemen yang mengadakannya, tergantung kebutuhan dan kondisi departemen tersebut. Misalnya departemen finance, yang notabene memiliki pengetahuan yang statis. Hal ini membuat aktivitas *sharing* dalam CoP juga tidak terlalu sering dilaksanakan. Berbeda dengan departemen yang berhubungan dengan IT maupun telekomunikasi. Perkembangan pengetahuan yang sangat dinamis dan cepat, menuntut karyawan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Dengan begitu, aktivitas *sharing* melalui CoP akan lebih sering dilaksanakan (wawancara dengan staf *Learning & Development Operation*).

Dalam mengembangkan Communities of Practice, di XL terdapat banyak CoP, baik yang departemental yang pesertanya adalah karyawan dari departemen terkait (misalnya: CoP Departemen NCC Telco Implementation, CoP Departement Enterprise & Carrier, CoP Departement Network Assurance dll), maupun yang topikal (CoP Web Team, CoP Open Source, CoP Project Management) yang pesertanya dari berbagai departemen. CoP-CoP ini mempunyai karakteristik *knowledge* yang sangat dinamis dan memiliki agenda *sharing* rutin yang didukung oleh atasan

masing-masing. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara bersama salah seorang informan yang bekerja di departemen People Development.

CoP dianggap sebagai komunitas yang paling bagus apabila komunitas memiliki kebutuhan dan partisipasi dari anggotanya. Faktanya, banyak orang berpendapat bahwa ia akan berkinerja lebih baik bila bekerja sendirian. Padahal bekerja dalam team akan jauh meningkatkan kinerja dan produktivitas. Menciptakan dan melestarikan *knowledge sharing* lewat CoP bisa dilakukan ketika motivasi yang kuat muncul akan pentingnya manfaat berbagi pengetahuan sebagai sebuah power.

### 2. *Internal Focus Group Discussion*

Program ini merupakan diskusi kelompok karyawan yang berada pada divisi yang berbeda untuk membahas suatu topik tertentu. Diskusi ini melibatkan berbagai departemen: Marketing Product Development, Network Operation, Network Planning, Marketing Research, Channel Planning & Development dan Corporate Information.

### 3. *Cross Department Sharing Session*

Merupakan kegiatan berbagi pengetahuan antar departemen baik untuk problem solving masalah maupun untuk peningkatan layanan dan solusi.

Pembelajaran yang terjadi dalam kelompok akan menciptakan informasi dan pengetahuan yang lebih banyak, sehingga orang-orang yang terlibat di dalamnya dapat saling berbagi pengetahuan lebih banyak. Hal ini sesuai dengan pendapat Maier dkk (2001) yang menyatakan "*Groups store more information and possess more knowledge than individuals*". Jadi dalam proses belajar kelompok, informasi dan pengetahuan yang didapat akan lebih banyak dibanding dengan belajar secara individual.

Salah satu kegiatan pembelajaran yang sering dilakukan di XL adalah pelatihan. Pelatihan disini maksudnya adalah karyawan diberikan materi oleh mentor di dalam kelas. Dalam prakteknya, kebutuhan karyawan akan pelatihan itu harus dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan akan tugas atau

pekerjaan karyawan. Kalau tidak maka akan terjadi pelatihan yang salah arah. Dengan kata lain efektifitas dan efisiensi pelatihan tidak bakal terjadi. Hal ini akan terlihat pada kinerja karyawan dan perusahaan yang berada di bawah standar.

Penilaian kebutuhan karyawan akan pelatihan menentukan apakah terjadi perbedaan antara syarat-syarat pekerjaan dan ketrampilan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Kekuatan dan kelemahan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sangat ditentukan faktor-faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor internal dapat berupa kemampuan kerja nyata yang berbeda dibawah kemampuan kerja standar perusahaan. Sementara faktor eksternal dapat berupa iklim kerja dan persaingan pasar kerja. Hasil determinasi ini dapat menentukan bentuk dan materi serta muatan yang dibutuhkan dalam pelatihan. Dengan kata lain, bagaimana melalui pelatihan, karyawan dapat mengatasi kekurangan pengetahuan, kemampuan dan sikap kerjanya.

Penilaian kebutuhan pelatihan ini sesuai dengan pendapat salah seorang informan:

*Ya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan posisi mereka. Misalnya mau training apa kita cari yang kompeten di bidang itu. Kan kalo mau ngadain pelatihan kita ada Training Needs Analysis dulu. Nah, kebutuhan pelatihan kadang juga dari request unit kerja, misalnya manajer lagi butuh pelatihan apa buat bawahannya. Baru kita yang urus pelatihannya. Atau kita juga bikin pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. (wawancara dengan staf Learning & Development Operation)*

Dari paparan diatas terlihat bahwa penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan berdasarkan kondisi nyata di tempat kerja, seperti kinerja karyawan itu sendiri, rekomendasi dari atasan maupun pelatihan yang diadakan untuk peningkatan kemampuan karyawan agar memiliki daya saing dalam menggunakan teknologi di bidang telekomunikasi. Kadang XL juga menghadirkan trainer dari dalam perusahaan sendiri, misalnya dari Presiden Direktur dan para Direktur melalui *coaching session* untuk karyawan. Dengan mendatangkan para trainer yang kompeten maka tujuan dari pelatihan itu sendiri akan dapat dicapai dengan baik. Selain itu coaching yang

diberikan oleh atasan juga akan dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya karena coaching dilakukan langsung secara praktek pada pekerjaan.

Pelatihan adalah metode pembelajaran yang dapat diukur dan terlihat manfaatnya. Hal ini sesuai dengan pendapat informan dalam wawancara yang dilakukan peneliti:

*Yang paling utama kan training yang in class soalnya kan ini yang benar2 belajar yang nyata gitu loh. Dari yang dilihat juga pelatihan ini yang bisa ketahuan hasilnya. (wawancara dengan staf Learning & Development Operation)*

Oleh karena itu pelatihan masih menjadi metode yang terus dilakukan XL untuk meningkatkan kemampuan karyawannya. Setiap tahun kegiatan pelatihan ini terus meningkat pelaksanaan dan jumlah pesertanya. Seperti yang tergambar dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.1 Pelatihan bagi Karyawan XL**

No.	Item	2009	2010
1	Rata-rata kelas pelatihan yang dihadiri tiap karyawan	2,41	2,71
2	Rata-rata jam pelatihan yang dihadiri tiap karyawan	30,14	46,31

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata jumlah kelas dan jam pelatihan yang dihadiri karyawan meningkat dari tahun 2009 ke tahun 2010. Pada tahun 2009 rata-rata jumlah kelas pelatihan yang dihadiri karyawan yaitu sebanyak 2,41 kelas dan pada tahun 2009 sebanyak 2,71 kelas pelatihan. Sedangkan rata-rata jam pelatihan yang dihadiri karyawan adalah 30,14 jam di tahun 2009 dan meningkat menjadi 46,31 jam pada tahun 2010.

**Tabel 5.2 Pelatihan bagi Karyawan XL Berdasarkan Posisi**

Level	2008		2009		2010	
	No of Program	No of Participants	No of Program	No of Participants	No of Program	No of Participants
Komisaris dan Direksi	6	19	4	15	6	7
VP dan GM	79	388	60	390	66	379
Manager	309	1.650	177	1.451	293	1.334
Supervisor	355	1.565	243	1.313	557	1.283
Staff	357	3.748	193	1.839	196	3.396
<b>Total</b>	<b>1.100</b>	<b>7.370</b>	<b>677</b>	<b>5.008</b>	<b>1.118</b>	<b>6.396</b>

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010

Dari data diatas terdapat penurunan jumlah program pelatihan berdasarkan posisi pada tahun 2009. Sedangkan pada tahun 2008 dan 2010 jumlah program dan partisipan dalam pelatihan lebih banyak. Sedangkan jika dilihat dari tingkatan posisinya, pelatihan paling banyak dilakukan pada posisi staff, yaitu 1100 program pelatihan pada tahun 2008, 677 program pelatihan pada 2009 dan 1118 program pelatihan pada tahun 2010. Partisipannya sebanyak 7370 orang pada tahun 2008, 5008 pada tahun 2009 dan sebanyak 6396 orang pada tahun 2010.

**Tabel 5.3 Pelatihan bagi Karyawan XL Berdasarkan Bagian**

Directorate	2008	2009	2010
	No of Participants	No of Participants	No of Participants
Commerce	2.962	2.321	1.889
Consumer Marketing	1.198	332	283
Corporate Services	405	250	36
Corporate Strategy & Business Development	59	-	-
Finance	472	284	159
Network Services	1.818	1.579	3.533
President Director Office	456	224	499
<b>Grand Total</b>	<b>7.370</b>	<b>5.008</b>	<b>6.399</b>

Sumber: Laporan Tahunan PT XL Axiata tahun 2010

Dari tabel diatas, sama seperti jumlah program pelatihan berdasarkan posisi, jumlah program pelatihan berdasarkan bagian juga lebih rendah pada tahun 2008 jika dibandingkan dengan tahun 2009 dan tahun 2010. Dilihat dari bagiannya, bagian yang paling banyak melakukan pelatihan adalah bagian Commerce dan Network Service, sedangkan yang paling sedikit melakukan pelatihan adalah bagian Corporate Strategy & Business Development.

#### 4.2.2 Penerapan Teknologi

Persaingan di industri telekomunikasi bukan lagi dalam hal harga dan jangkauan luas (coverage). Secara eksternal, XL harus berani bersaing dengan kompetitor lainnya, termasuk dalam hal pelayanan yang bisa memberikan nilai lebih bagi setiap pelanggannya.

Secara internal, XL meningkatkan SDM dan teknologi, dengan mengoptimalkan pemanfaatan sarana fisik dan digital untuk berbagi pengetahuan yang ada. Program komunikasi yang dilakukan meliputi external communication, yaitu menjalin komunikasi dengan berbagai pihak eksternal perusahaan termasuk beberapa media (media relations), dan internal communication, sebuah kegiatan komunikasi di internal perusahaan melalui berbagai wadah, diantaranya penyediaan majalah internal dan media digital. Hal ini sesuai dengan pendapat Bapak A yang menyatakan:

*Kita terus meningkatkan SDM dan teknologi, dengan mengoptimalkan pemanfaatan sarana fisik dan digital untuk berbagi pengetahuan yang ada. Program komunikasi itu bisa external communication, yaitu menjalin komunikasi dengan berbagai pihak eksternal perusahaan termasuk beberapa media, dan internal communication, komunikasi di internal perusahaan melalui berbagai wadah, misalnya majalah internal dan media digital. (Wawancara dengan Manajer Knowledge Management)*

Menyediakan 'platform' teknologi informasi untuk saling berbagi pengetahuan juga dilakukan oleh XL melalui *knowledge* portal yang terintegrasi, antara lain: (Company Knowledge Profile XL 2011)

- Knowledge-World (Enterprise Knowledge Portal)
- E-Knowledge (Product & Service Knowledge)

- NOC Learning Homepage (Network Operation Control Learning)
- XL-World (Employee Self Services)
- Portal Bisnis Proses (Business Process Online)

Dalam wawancara bersama salah seorang informan, beliau juga menyatakan:

*Jadi Proses belajar ini diaplikasikan melalui “Document Sharing”, dan melakukan “Knowledge Capturing” semua event sharing ke dalam bentuk digital misalnya dokumentasi, audio/video, whitepaper, presentasi.. Lalu menampilkannya melalui portal agar dapat diakses di mana pun dan kapan pun. (Wawancara dengan Curriculum Expert)*

Proses mengubah pengetahuan individu (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan organisasi (*explicit knowledge*) sudah dilakukan oleh XL. Proses ini diaplikasikan melalui “Document Sharing”, dan melakukan “Knowledge Capturing” semua event *sharing* ke dalam bentuk digital (documentation, audio/video, whitepaper, presentation, etc.), lalu menampilkannya melalui portal agar dapat diakses di mana pun dan kapan pun. Kemudian diciptakan juga SOP bagi setiap proses bisnis ataupun kegiatan di XL.

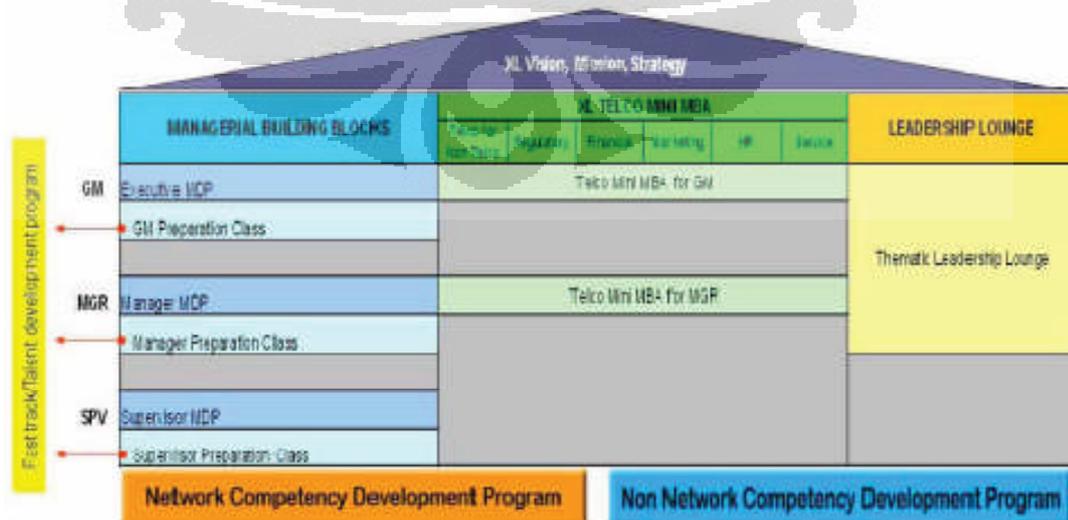
XL memiliki *enterprise knowledge* portal yang bertujuan untuk menangkap ide-ide yang ada di empat bidang konsep KM XL (people, culture/behavior, process serta infrastruktur dan teknologi) contohnya *knowledge bank of idea*, *knowledge repository*, *library management system* (digital dan hardcopy) dan *knowledge profile*. XL melakukan beberapa ekspansi dan terobosan dalam hal riset dan pengembangan, antara lain lewat program System Data Mining. Program ini dirancang untuk memahami pola-pola perilaku konsumen. Input data diperoleh dari berbagai sumber seperti masukan dari pelanggan yang diterima Customer Service, baik yang terekam dalam CRM (Customer Relation Management) system, maupun dari XL Center dan tenaga pemasaran di lapangan. Output data berupa segmen pelanggan dengan atribut pelaku, untuk kemudian dianalisa dan ditindaklanjuti oleh bagian marketing. Output data ini diteruskan ke churn predictive system yang dapat memprediksi potensi berpindahnya pelanggan ke operator lain. Sebagai antisipasinya, XL secara proaktif menawarkan program

retention dan loyalitas untuk mempertahankan pelanggan potensial. (Company Knowledge Profile 2011)

XL memberikan peluang untuk karyawannya untuk belajar yaitu dengan program :

- *Leadership Lounge*: program ini secara rutin dilakukan XL untuk karyawannya untuk memberikan insting dalam meningkatkan leadership.
- *Telco Mini MBA*: program ini khusus untuk para pemimpin XL untuk menambah pengetahuan dan mengasah keahlian di bidang industri telekomunikasi, seperti trend industri telekomunikasi, regulasi, corporate finance, dll.
- *Managerial Building Blocks*: program rutin yang dilakukan XL untuk karyawan yang baru dipromosikan, direkrut, dan akan dipromosikan sesuai jabatannya masing-masing, seperti:
  1. Program for VP/ GM
  2. Program for Manager
  3. Program for Supervisor
  4. Staff Development Program

Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan mengenai program pembelajaran bagi karyawan:



Gambar 5.2

## Program Pembelajaran XL

Sumber: Departemen People Development PT XL Axiata

Melalui media dan program yang dirancang oleh XL, diharapkan karyawan dapat terus belajar agar dapat mengembangkan kemampuannya yang tentunya akan berimbas pada kinerja mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Media-media pembelajaran yang dimiliki XL mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Penggunaannya pun juga akan tergantung pada kebutuhan masing-masing karyawan. Sehingga setiap karyawan dapat menggunakan media-media tersebut sesuai dengan kondisi mereka pada saat itu. Misalnya pada karyawan Customer Service, maka media pembelajaran yang akan paling sering digunakan adalah *E-Knowledge*. *E-Knowledge* merupakan portal yang didesain sedemikian rupa yang berguna sebagai panduan bagi karyawan CS untuk membantu pelanggan menyelesaikan masalah yang mereka temui. Portal ini memuat informasi tentang coverage, layanan fitur GSM, dan jenis-jenis pesawat HP, sehingga dapat langsung membantu pelanggan mengoperasikan perangkatnya dengan benar. Dengan mengakses *e-Knowledge* Portal, petugas call center yang notabene berhubungan langsung dengan customer akan dapat memberikan informasi apapun yang diperlukan customer. Begitu juga dengan karyawan yang bekerja di bidang lain. Penggunaan media pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan mereka.

Tidak hanya sesuai dengan kebutuhan akan pengetahuan, namun penggunaan media pembelajaran juga tergantung pada lokasi tempat kerja karyawan. Misalnya bagi karyawan di daerah jauh dari Jakarta, mengikuti pelatihan langsung ke Jakarta akan sulit dilakukan. Oleh karena itu, untuk belajar, mereka dapat mengakses portal yang disediakan perusahaan untuk berbagi pengetahuan. Hal ini akan memudahkan karyawan untuk belajar dan dapat mensiasati keterbatasan jarak yang ada.

Hal di atas sesuai dengan pendapat staf *Learning & Development Operation*, dalam wawancara pada tanggal 4 Juni 2012:

*Tergantung, ga bisa ngomong juga yang mana. Tergantung lokasi tempat kerja, kebutuhannya, jenis knowledgenya sendiri. Klo kayak soft skill biasanya kan jarang ya, jadi ya tergantung. Contoh dengan budget terbatas ga semua karyawan bisa ikut leadership training, di perpustakaan ada bukunya jadi karyawan yang bawah kan belum bisa ikut trainingnya, jadi yang mau belajar bisa pinjem dulu soalnya kan budget terbatas.*

#### **4.2.3 Pemberdayaan Manusia**

Untuk mengubah suatu organisasi menjadi organisasi yang mau terus menerus meningkatkan pembelajaran sangat diperlukan adanya pemberdayaan SDM, yang terdiri dari kelompok-kelompok yang merupakan aset organisasi yang diberdayakan untuk belajar. Aset organisasi yang dimaksud disini dapat berupa karyawan, pelanggan, supplier, mitra bisnis maupun masyarakat. Untuk pemberdayaan karyawan misalnya, pemberdayaan karyawan melalui pembelajaran yang intensif dapat meningkatkan kompetensi dan nilai tambah yang mereka miliki. Disisi lain mereka akan berani mengambil keputusan dan menanggung resiko secara mandiri dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi. Mereka akan terbiasa dengan sikap mempertanyakan dan memprakasai perubahan. Untuk itu, diperlukan harmonisasi internal yaitu dengan menciptakan dan menjaga konflik yang sehat agar tercipta sinergi dan solusi-solusi yang lebih baik, yaitu dengan menerapkan cara berpikir dialektika yang selalu mencari sintesa dari antitesa-antitesa (Bennis, 1969).

Karyawan dianggap sebagai aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan terus berusaha memberikan fasilitas untuk menunjang pembelajaran karyawan agar kompetensi mereka terus meningkat sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran tersebut, disebarluaskan kepada individu lainnya. Persepsi dan aspirasi yang sama akan mendorong individu, kelompok individu dan organisasi untuk mengaplikasikan pengetahuan yang dikuasainya tersebut di lapangan.

Proses pembelajaran yang mencakup semua tingkat dan jenis pembelajaran akan berhasil, apabila didukung dengan keterampilan yang memadai. Persyaratan minimal kemampuan tersebut merujuk kepada suatu

kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins, 1996). Faktor skill ini mencerminkan adanya suatu pola pikir konseptual (*system thinking*), tingkat pemahaman (*mental model*), penguasaan materi yang dipelajari (*personal mastery*), tingkat kemampuan kelompok (*team learning*), tingkat komitmen kelompok (*shared vision*), serta tingkat kemampuan untuk mendengarkan dan berkomunikasi.

XL sendiri telah menetapkan standar kompetensi bagi karyawannya agar dapat belajar dengan baik. Adapun kompetensi karyawan yang ada di XL adalah:

<b>Strategic thinking</b>	Analyse trends and implication and derives options to provide a broad and long term approach to meet the Group's vision and strategic trust
<b>Business acumen</b>	Pursues and maintains a working <i>knowledge</i> of the business practices, financial implications, and market trends impacting the achievement of team, division, and/or organizational goals. Encourages and recognizes the importance of taking risks for business growth
<b>Result achievement</b>	Acts with active, confidence and commitment in achieving goals. Continously seeking opportunities to reach higher standards of excellence
<b>Coalition building</b>	Positively inspires confidence in key stakeholders. Ability to partner and foster an environment of cross-functional teamwork. Build networks with stakeholders as well as develop strategic relationships to increase competitive advantage
<b>Customer orientation</b>	Has a good understanding and <i>knowledge</i> of both internal and external customers and applies this information to drive business result. Excels by anticipating and fulfilling customers needs. Acts with the interest of customers in mind
<b>People management &amp; development</b>	Motivates, inspires and develops self and others toward achieving personal goals and organization excellence. Provides opportunities for self and others to increase or gain skills to

	improve performance
<b>Personal attributes</b>	Demonstrates positive and encouraging outlook to others through excellent interpersonal and communication skills. Is able to influence others through personal impact
<b>Functional knowledge</b>	Possesses technical and professional <i>knowledge</i> and skills required to perform the work

### Gambar 5.2

#### Kompetensi Karyawan

Sumber: Divisi People Development

Dengan adanya standar kompetensi diatas, maka pembelajaran karyawan diharapkan agar dapat menuju peningkatan kompetensi diatas. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pembelajaran tersebut tidak hanya melalui kegiatan pelatihan saja namun juga melalui berbagai *sharing knowledge* antar karyawan yang dapat terjadi kapan saja dan dimana saja.

Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang semakin membaik, telah mendorong perkembangan pelanggan telekomunikasi selular yang cukup pesat. XL menilai basis jumlah pelanggan yang lebih besar, dan komunitas virtual telah memberikan keuntungan lebih karena terbukti pelanggan XL memanfaatkan produk ini dalam porsi yang lebih besar dari pemakaian layanan percakapan. Oleh karena itu, XL selain melibatkan para pemegang saham dan suplier sebagai mitra kerja, juga memperhitungkan pelanggan dengan melibatkan secara aktif melalui berbagai produk dan layanan XL. Pelanggan tentu saja tidak dapat dipisahkan dari bisnis XL, karena bagaimanapun untuk dapat tetap bertahan dan terus maju di industri telekomunikasi perusahaan harus dapat memusakan pelanggannya. Pelanggan sebagai pengguna jasa dan produk yang ditawarkan perusahaan bisa menjadi tempat perusahaan memperoleh banyak pengetahuan untuk perbaikan terkait produk dan jasa yang mereka gunakan. Untuk itu perusahaan bisa terus mempebaiki diri melalui feedback yang diberikan oleh pelanggan.

XL mengubah prinsip dasar marketing communication AIDA (Awareness-Interest-Desire-Action) menjadi AISAS (Awareness- Interest-Search-Action-Share-in). Pada penerapan AIDA, pelanggan bersifat pasif, karena disini XL yang

aktif membentuk awareness produk dan layanan untuk menarik perhatian pelanggan dan kemudian membuat pelanggan menginginkan produk dan layanan yang ditawarkan XL. Baru pelanggan bersifat aktif dengan melakukan action, yaitu membeli produk dan layanan XL.

Sementara pada penerapan AISAS, pelanggan diajak aktif sejak awal. XL membentuk awareness produk dan layanan. Kemudian setelah pelanggan tertarik, pelanggan diharapkan melakukan search atau mencari tahu tentang produk dan layanan tersebut, berlanjut dengan action—pelanggan membeli produk dan layanan XL, dan setelah itu diharapkan pelanggan share-in kepada orang lain tentang produk dan layanan XL. Dari program ini XL berupaya agar pelanggan dilibatkan dari awal suatu produk dibuat sehingga pelanggan benar-benar mengenal produk tersebut.

XL merancang beberapa program untuk mendukung penerapan prinsip AISAS ini, salah satunya melalui website XL.co.id, di mana pelanggan bisa mendapatkan informasi produk dan layanan XL. Sesuai dengan penuturan Curriculum Expert, maka bagi pelanggan yang ingin mendapatkan informasi mengenai produk dan layanan XL, bisa mengaksesnya di website XL. Selain itu bagi yang ingin menyampaikan keluhan maupun saran juga bisa dilakukan melalui website XL. Dengan adanya website ini dapat terjadi saling timbal balik antara perusahaan yang memberikan berbagai informasi mengenai produk dan layanannya kepada pelanggan dan pelanggan dapat memberikan kritik maupun sarannya kepada perusahaan.

Selain itu, XL memiliki *Contact Management*, dimana setiap petugas call center atau CCR (*Contact Center Representative*) bisa langsung mengakses *e-Knowledge Portal* yang memuat informasi tentang *coverage*, layanan fitur GSM, dan jenis-jenis pesawat HP, sehingga dapat langsung membantu pelanggan mengoperasikan perangkatnya dengan benar. Dengan mengakses *e-Knowledge Portal*, petugas call center yang notabene berhubungan langsung dengan customer akan dapat memberikan informasi apapun yang diperlukan customer. Sebaliknya, saran ataupun masukan yang diberikan customer kepada call center akan disimpan

dan kemudian diproses sehingga menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk perbaikan produk dan layanan XL dimasa mendatang.

XL juga mempunyai beberapa layanan yang sifatnya mobile, antara lain *Center Mobile*, *Layanan Express* dan *Panggung Center Mobile*, yang berupa unit mobil layanan bergerak dengan fungsi sebagai unit pelayanan periklanan, informasi dan penjualan produk. Dengan program ini, XL secara mobile dapat memberikan informasi dan berinteraksi langsung dengan customer mengenai produk dan layanan XL. Hal ini memudahkan customer yang ingin mengetahui produk dan layanan XL dengan lebih detail.

XL mengembangkan beberapa metode yang melibatkan pelanggan dan supplier, antara lain:

- *Joint Planning Session with Corporate Customers*  
Merupakan program yang diadakan secara rutin untuk mengetahui kebutuhan pelanggan korporat sekaligus mengedukasi customer tentang teknologi baru. Pelanggan korporat merupakan pelanggan dengan kebutuhan akan telekomunikasi yang tinggi. Untuk itu XL dapat terus memberikan informasi mengenai teknologi telekomunikasi terbaru kepada pelanggan korporat.
- *Mitra Company Business Gathering (Sharing Knowledge From Supplier/ Partner)*  
Kegiatan ini adalah kegiatan untuk berbagi pengetahuan dari supplier maupun mitra XL. Dengan begitu XL dapat terus mengembangkan bisnisnya dengan berbagai masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan ini.

Hal tersebut diatas sesuai dengan pernyataan:

*Kita biasanya ngadain Joint Planning Session with Corporate Customers yang diadakan secara rutin untuk mengetahui kebutuhan pelanggan korporat sekaligus mengedukasi customer tentang teknologi baru, jadi ini pertemuan dengan pelanggan korporat. Trus juga ada pertemuan rutin dengan mitra bisnis, namanya Mitra Company Business Gathering (Sharing Knowledge From Supplier/ Partner) yang gunanya buat berbagi*

*pengetahuan tentang produk kita. (Wawancara dengan staf Curriculum Expert)*

Pada tanggal 5 Maret 2010, XL juga meluncurkan program internal bertajuk “Amazing ICE (Intentional Customer Experience)” yang bertujuan untuk menggalakkan perilaku karyawan yang selaras dengan tiga nilai utama ICE yaitu Anticipate-Act-Amaze. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:

*Nah, kita juga ada ICE (Intentional Customer Experience) yang bertujuan untuk menggalakkan perilaku karyawan yang selaras dengan tiga nilai utama ICE : Anticipate-Act-Amaze. Jadi dengan ICE ini kita jadi tahu gimana pengalaman pelanggan memakai produk kita, kan dari situ bisa jadi masukan. (Wawancara dengan Manajer Knowledge Management)*

Program ini dibuat agar XL turut merasakan pengalaman pelanggan dalam menggunakan produk dan jasa XL. Melalui program ICE, XL mencoba untuk mengembangkan pengetahuan pelanggan XL. ICE juga diciptakan untuk memastikan bahwa cakupan XL telah mencapai ke seluruh pelanggan sehingga mereka dapat menggunakan layanan XL setiap saat. Selain itu, XL juga mengadakan pertemuan pelanggan dengan manajemen XL dari berbagai macam departemen, dimana XL memberi kesempatan kepada pelanggannya untuk menyampaikan pengalamannya dalam menggunakan layanan XL.

Untuk memahami kebutuhan pelanggan, XL juga secara rutin mengadakan survei untuk kemudian dianalisa melalui riset dan pengembangan. (CKP XL 2011)

- *Customer Satisfaction Survey*: survei tentang kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan XL. Melalui survei ini, perusahaan akan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan XL. Dengan begitu, XL dapat memperbaiki diri agar kepuasan pelanggan terus meningkat melalui peningkatan mutu dan kualitas jaringan XL.
- *Net Promotter Score* : survey di mana tingkat kepuasan pelanggan, hingga seberapa kuat produk XL dapat mempengaruhi pelanggan untuk mempromosikan produk-produk XL kepada para koleganya.

- *Brand Tracking Survey*: survey tentang kekuatan merk XL

Selain itu, karyawan sebagai pelanggan diikutsertakan untuk memberikan masukan mengenai kinerja perusahaan melalui :

- Pengawasan kinerja coverage di lapangan dengan mengirim SMS ke nomer 404 untuk problem Network XL-2G dan ke nomer 434 untuk problem Network XL-3G bagi karyawan.
- Peningkatan layanan XL dalam aktivitas sales dan marketing dengan mengirimkan SMS ke nomer 658.

Karena seluruh karyawan XL menggunakan XL, maka tentu saja karyawan merupakan pelanggan yang bisa memberikan berbagai kritik maupun masukan terkait layanan XL. Dengan adanya line SMS untuk menyampaikan keluhan ini, maka perusahaan dapat terus memperbaiki diri.

Untuk external sendiri, *Learning and Development Department* melakukan proses berbagi pengetahuan ke beberapa institusi pendidikan di Indonesia melalui program pelatihan “*XL Goes To University*” dan “*Xtra Learning*”, dimana pada program tersebut XL memberikan pelatihan gratis dan kesempatan magang kepada para mahasiswa agar mereka lebih mendalami pengetahuan di bidang telekomunikasi saat ini.

Divisi Corporate Communication XL menyediakan akses untuk pihak eksternal seperti media, masyarakat umum dan pelanggan berkaitan dengan informasi dan pembaharuan tentang berbagai aktivitas dan perkembangan XL melalui situs web XL, majalah bulanan dan aktivitas-aktivitas dengan media. Selama tahun 2010, divisi ini menerbitkan sekitar 120 siaran pers yang disebarluaskan baik di media nasional maupun lokal.

#### **4.2.4 Pengelolaan Pengetahuan**

Davenport dan Prusak (1996) menyatakan bahwa definisi pengetahuan tidaklah sederhana. Menurutnya pengetahuan adalah:

*A fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*

Hal ini berasal dan diterapkan dalam pikiran orang-orang yang mengetahui. Dalam organisasi, seringkali hal ini menjadi melekat tidak hanya pada dokumen-dokumen atau tempat-tempat penyimpanan tetapi juga dalam rutinitas, proses-proses, praktek-praktek, dan norma-norma organisasi. Pengetahuan juga dapat memberikan keunggulan yang berkelanjutan pada organisasi yang mengelola pengetahuan secara berkelanjutan juga.

Untuk memiliki kemampuan unggulan, organisasi harus dapat mengembangkan kemampuan atau membuat kreasi pengetahuan, pendekatan kemampuan yang dinamis. Pengetahuan yang dimiliki organisasi merupakan sumber strategi dalam perumusan strategi perusahaan. Karena itu, hal terpenting adalah bagaimana cara membangun dan membina kemampuan organisasi dalam mencari, mendapatkan, mengumpulkan, membuat, dan memanfaatkan pengetahuan. Berhubung pengetahuan dibuat oleh masing-masing individu, maka peranan organisasi adalah bagaimana caranya menciptakan situasi kondusif bagi anggota-anggotanya untuk belajar, mengkristalisasikan hasil belajar, menyimpulkannya pada level kelompok melalui diskusi dan berbagai pengalaman hasil belajar ataupun hasil observasi.

Pengetahuan adalah strategi XL guna mendorong pertumbuhan produktivitas karyawan melalui pengetahuan produk dan pelayanan. Strategi ini menjadi modal intelektual yang sangat penting bagi karyawan. Selain itu, strategi ini diharapkan mampu mempertahankan budaya lingkungan kerja bagi karyawan dan juga seluruh pimpinannya. Pelatihan, pengembangan, dan motivasi menjadi fokus perhatian strategi ini, dengan tujuan menciptakan pengetahuan terhadap karyawan XL yang berkualitas, sesuai dengan tiga aspek modal utama yaitu, *knowledge*, skills dan attitude. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara:

*KM kita jadikan sebagai upaya untuk menjadi learning organization. Fokusnya ya pelatihan, pengembangan, dan motivasi, dengan tujuan menciptakan pengetahuan bagi karyawan, sesuai dengan tiga aspek modal utama yaitu,*

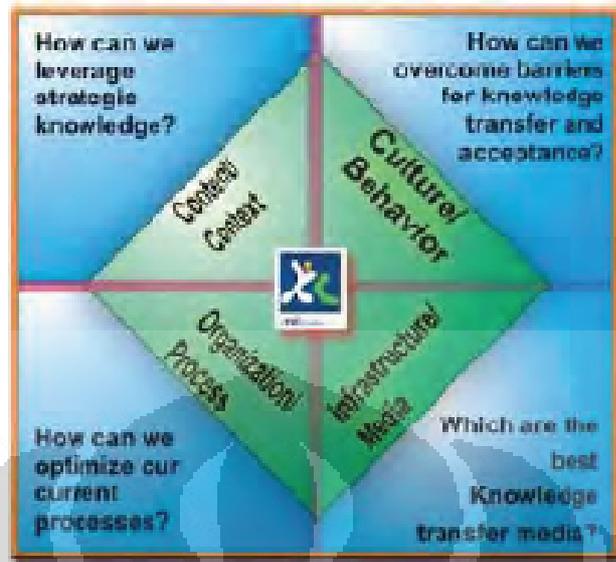
*knowledge, skills dan attitude.* (Wawancara dengan staf *Knowledge Management*)

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, XL harus mempunyai tiga aspek tersebut agar mampu mengeksekusi rencana ataupun strategi perusahaan dengan optimal. Kapabilitas karyawan XL dilihat dari pengalaman, keterampilan, kualitas, serta kemampuan eksistensi dan tuntutan adaptasi yang tinggi di lingkungan perusahaan, agar tak kalah dengan perusahaan cellular lainnya.

Melaksanakan strategi pengembangan XL di mata para pelanggan, harus bersinergi dengan kapasitas intelektual karyawan XL. Kapasitas intelektual karyawan ini turut menentukan pemberian informasi tentang teknologi XL kepada pelanggan, seperti, menjelaskan kualitas sinyal terbaik dengan bandwidth berkualitas yang mampu menjangkau ke seluruh Indonesia dan mancanegara.

Menurut Chinowsky (2007), fokus yang berkelanjutan dalam KM akan membantu upaya pembelajaran dengan meningkatkan fokus dalam komunikasi organisasi, unsur yang sangat penting dalam meningkatkan budaya pembelajaran. Dalam hal yang sama, peningkatan infrastruktur pembelajaran juga akan membantu upaya KM dengan menyediakan peluang yang lebih besar bagi karyawan untuk menyimpan, mengakses dan membagi pengetahuan. Hubungan simbiosis ini tidak hanya mempercepat kedua inisiatif tersebut, namun juga menyediakan hasil nyata yang diinginkan oleh manajemen senior. Singkatnya, jalur dari inisiatif KM yang sukses menuju *learning organization* yang sukses memiliki banyak pilihan untuk meraih kesuksesan.

Dalam mengelola dan mengembangkan pengetahuan, XL memiliki kerangka yang menjadi acuan dalam pelaksanaan *Knowledge Management* itu sendiri. Seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.3**  
**Proses Pengembangan Dan Pengelolaan Pengetahuan di XL**

Sumber: Divisi People Development

XL melakukan pengembangan dan pengelolaan dari pengetahuan tersebut melalui pendekatan empat area, yaitu *Content*, *Behavior*, *Process*, dan *Media*. Hal ini diungkapkan dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti:

*Jadi XL melakukan pengembangan dan pengelolaan dari pengetahuan melalui pendekatan empat area, yaitu Content, Behavior, Process, dan Media. Kalo behaviour itu gimana upaya untuk menumbuhkan budaya knowledge sharing, contohnya Post Training Sharing Session, Book Sharing, Knowledge Explore, ShrEx (Sharing From Eksekutif), K-SoS (Sharing On the Street), CoPs (Community Of Practice), memasukkan kegiatan knowledge sharing dan belajar sebagai Key Performance Indicator setiap karyawan, dan mengembangkan "SharingPoint" System sebagai penghargaan dan pengakuan untuk orang yang telah memberikan kontribusi dalam kegiatan knowledge sharing. (Wawancara dengan staf Curriculum Expert)*

### 1) Aspek Behavior

Aspek ini mencakup upaya untuk menumbuhkan budaya *knowledge sharing* dan kolaborasi di internal maupun external perusahaan. Jadi dalam aspek ini XL berupaya menanamkan belajar pada diri karyawan dari sisi perilaku mereka. XL mengarahkan agar budaya belajar

melalui *sharing knowledge* itu terus meningkat, misalnya dengan bagaimana caranya supaya karyawan tidak merasa terbebani dalam belajar tapi malah justru secara sadar ingin terus belajar. Aspek behaviour dipandang penting dalam proses belajar karena hal ini menyangkut perilaku karyawan terhadap belajar itu sendiri. Tidak semua karyawan memiliki pandangan yang sama terhadap pembelajaran, oleh karena itu perusahaan harus dapat menemukan pendekatan yang tepat agar setiap karyawan bisa terpacu kesadaran belajarnya. Aspek behavior dikembangkan melalui berbagai kegiatan, seperti:

- Post *Training Sharing Session*, *Book Sharing*, *Knowledge Explore*, *ShrEx (Sharing From Eksekutif)*, *K-SoS (Sharing On the Street)*, *CoPs (Community Of Practice)*. Melalui program-program ini, perilaku belajar karyawan dipacu dan terus ditingkatkan. Misalnya dengan kegiatan berbagi pengetahuan setelah mengikuti pelatihan. Hal ini akan mendorong para karyawan untuk saling berbagi ilmu yang telah mereka dapatkan. Selain itu, dengan program *book sharing*, karyawan juga bisa saling berbagi pengetahuan dan belajar. Berbagai kegiatan *sharing* seperti *ShrEx (Sharing From Eksekutif)* dan *K-SoS (Sharing On the Street)* juga bisa menunjang kegiatan pembelajaran antar karyawan. *Sharing* ini tidak hanya dapat dilakukan di kantor saja namun dapat dilakukan dimana saja. Begitu juga dengan *Community Of Practice*, sebuah komunitas di mana anggotanya secara sadar dan sukarela terikat pada suatu topik tertentu saling berbagi pengetahuan di dalam lingkup komunitas tersebut.
- Memasukkan kegiatan *knowledge sharing and learning activity* sebagai KPI (Key Performance Indicator) setiap karyawan. Dengan memasukkan kegiatan *sharing and learning activity* sebagai KPI (Key Performance Indicator) setiap karyawan diharapkan karyawan dapat terpacu untuk belajar karena mereka menginginkan poin KPI yang tinggi. Tim penilai sendiri memiliki kriteria penilaian tertentu untuk menilai aktifitas *sharing* ini. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti:

*Kalo ada sharing, mereka report ke kita. Kan sharing ada ppt kan, absensi juga, jd kita nilai bukan dari seberapa bagus, tapi keaktifan aja sih. (wawancara dengan staf Learning & Development Operation)*

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa penilaian tersebut berdasarkan keaktifan masing-masing orang dalam aktivitas sharing knowledge. Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan dalam wawancara:

*Iya, knowledge sharing itu dijadikan KPI, masuknya ke kategori other contribution (wawancara dengan staf Organization and Resource Management)*

- Mengembangkan “*Sharing Point*” System sebagai penghargaan dan pengakuan untuk orang yang telah memberikan kontribusi dalam kegiatan *knowledge sharing*. Dalam meningkatkan aktivitas sharing knowledge, XL memberikan apresiasi bagi orang atau departemen yang aktif dalam melakukan sharing knowledge. Kegiatan apresiasi ini dikemas dalam sebuah acara tahunan yang disebut *Knowledge Appeciation Day*.

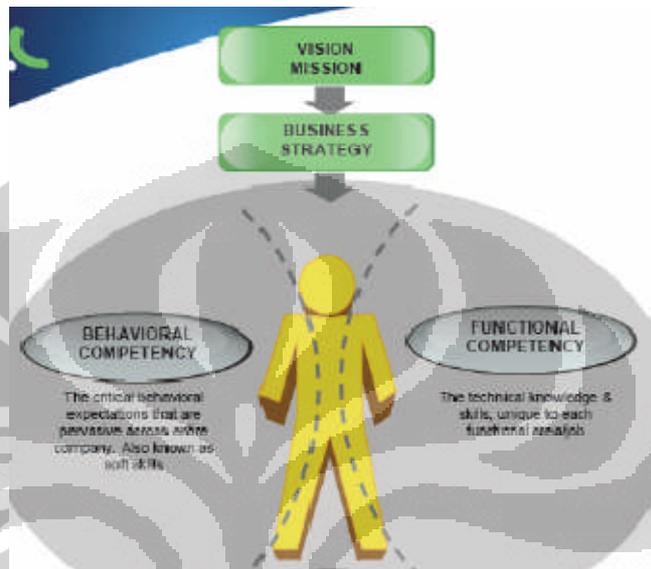
## 2) Aspek Content

Aspek ini mencakup upaya untuk menyediakan wadah untuk menampung keseluruhan pengetahuan yang dibutuhkan oleh semua karyawan dan mengkategorikannya sesuai dengan pengetahuan yang ada di perusahaan, antara lain :

- Mengembangkan koleksi perpustakaan, termasuk koleksi dalam bentuk multimedia dan digital.
- Mengembangkan materi *e-Learning*, *Multimedia*, dan *Video Learning*.
- Melakukan “*capture and store critical knowledge*” ke dalam beberapa “*Knowledge Resource center*” (*e- Knowledge, Knowledge World, Business Process Online etc.*) (Company Knowledge Profile 2011)

Dalam melakukan pembelajaran, khususnya pelatihan bagi karyawan untuk peningkatan kemampuan dan kompetensi, XL membagi content pembelajaran berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Misalnya kemampuan technical dan kemampuan generik.

Kemampuan teknis berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan. Sedangkan kemampuan generik adalah kemampuan personal karyawan seperti kemampuan komunikasi, berpikir, emosional dll. Dalam merancang konten pelatihan, terdapat Bagian Kurikulum yang akan melakukan pemetaan dan merancang materi pelatihan itu sendiri.



**Gambar 5.4**

**Kompetensi Karyawan XL**

Sumber: Divisi People Development

Sesuai dengan gambar diatas, kompetensi karyawan terbagi 2 menjadi kompetensi behavioran dan kompetensi functional. Maka berdasarkan kedua kompetensi inilah konten pembelajaran itu sendiri dirancang agar dapat meningkatkan kompetensi yang diharapkan.

**3) Aspek Media (Infrastructure)**

Aspek ini mencakup penyediaan infrastuktur teknologi informasi yang bertujuan untuk mengakomodir proses berbagi pengetahuan. Perusahaan menyediakan berbagai infrastruktur untuk memfasilitasi kegiatan belajar karyawan.

*Kita menyediakan mcm2 infrastruktur. Ada knowledge portal, Computer Based System itu tentang telko, dasar2nya, kita punya buat CS yang dasar2, mereka slain training ada CBS juga. Ada OJT, Knowledge sharing, medianya library, siapapun bisa pinjem, kita juga adain benchmark ke perusahaan lain itu tapi ga*

*dibakukan. Reportnya ga dibakukan jadi susah, tapi ada gitu kan.* (Wawancara dengan staf *Learning & Development Operation*)

Untuk menunjang learning secara individu, XL memiliki enterprise *knowledge* portal contohnya *knowledge bank of idea, knowledge repository, library management system (digital dan hardcopy)* dan *knowledge profile*. Library berisi berbagai referensi yang berguna bagi karyawan untuk menambah pengetahuan mereka khususnya di bidang telekomunikasi. Karyawan yang ingin belajar dapat datang ke perpustakaan dan membaca buku-buku yang ada disana. Selain perpustakaan, XL juga memfasilitasi karyawan dengan berbagai fasilitas yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran.



**Gambar 5.5**  
**Contoh Knowledge Sharing Zone XL**

Sumber: Divisi People Development

Gambar tersebut memperlihatkan tampilan portal *Knowledge Sharing Zone XL* yang terdiri dari berbagai menu dan fitur yang dapat digunakan karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*.

#### 4) Aspek Proses

Proses di XL dikelola secara khusus oleh CBSP (*Corporate Business System and Process*) dan mencakup semua proses dan SOP yang berlaku di XL. Sesuai dengan pendapat informan:

*Dan yang proses itu dikelola secara khusus oleh CBSP (Corporate Business System and Process) dan mencakup semua proses dan SOP yang berlaku di XL. (Wawancara dengan staf Curriculum Expert)*

Dalam menjalankan proses bisnisnya, XL berusaha untuk mengoptimasi sistem pengelolaan pengetahuannya. Dalam pelatihan misalnya terdapat prosedur yang mengatur pelaksanaannya dari awal sampai akhir. Sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan staf *Learning & Development Operation*, pada tahap awal, penilaian kebutuhan pelatihan bisa dilakukan oleh departemen yang memerlukan pelatihan. Kebutuhan ini bisa datang dari permintaan karyawan sendiri atau bisa juga oleh atasan yang ingin bawahannya memiliki kemampuan atau pengetahuan tertentu. Misalnya dengan melihat tren perkembangan industri telekomunikasi saat ini, katakanlah arahnya ke A, departemen yang merasa perlu meningkatkan pengetahuan karyawan agar dapat mengikuti perkembangan tersebut dapat melapor ke Curriculum team. Sebagai contoh, departemen MDS (Mobile Data System), departemen yang baru terbentuk, karyawannya tidak mengerti mengenai arus perbankan dalam 'XL tunai'. Karena hal ini atasannya melaporkan kebutuhan pelatihan ke kurikulum yang menanganinya.

Kemudian pada tahap selanjutnya tim kurikulum akan melakukan analisa, berupa *Training Need Analysis (TNA)*. Tim kurikulum akan melakukan mapping antara pengetahuan, kompetensi yang dibutuhkan XL, dengan kompetensi yang dimiliki individu. Ketika ternyata ditemukan gap, kemudian barulah disetujui adanya pelatihan. Setelah itu, bagian LDO mulai merancang pelatihan. Apakah pelatihan bisa dilakukan didalam atau diluar perusahaan. Jika pelatihan dapat dilakukan didalam perusahaan, kemudian ditentukan apakah yang mengajar itu vendor, institusi atau expert yang dimiliki XL. Jika *training* di serahkan ke vendor maka LDO kemudian mendaftarkan pelatihan tersebut namun jika *training* internal maka langsung akan mendapat semacam surat tugas yang berisi judul pelatihan, lamanya pelaksanaan pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan,

tempat, peserta dan semua hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan itu.

Setelah pelaksanaan pelatihan, kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan teori Kirk Patrick yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Yang pertama *reaction*, pada level ini, yang dinilai adalah reaksi trainee terhadap program pelatihan itu sendiri. Yang kedua adalah *learning*, di XL pengukuran *learning* ini dilakukan dengan melihat dari hasil pre-post test. Selanjutnya *behavior*, XL sendiri melihat aspek *behaviour* peserta pelatihan dari implementasi pada pekerjaan peserta apakah terjadi peningkatan setelah mengikuti pelatihan. Yang terakhir adalah *result*, *result* yang dimaksudkan di XL, evaluasi program pelatihan disesuaikan dengan profit perusahaan, apakah profit perusahaan meningkat setelah melakukan pelatihan. evaluasi pelatihan yang dilakukan di XL pada umumnya hanya sebatas aspek *reaction* dan *behavior* saja. Sedangkan untuk aspek *learning*, jarang diadakan karena membutuhkan waktu yang cukup lama. Evaluasi aspek *learning*, umumnya hanya dilakukan pada pelatihan yang bertujuan untuk proyek yang sangat *critical* dan membutuhkan *improvement* dari karyawan itu sendiri. Untuk aspek *result* sendiri, menurut wawancara yang peneliti lakukan, hal ini sangat sulit untuk dilakukan apalagi untuk perusahaan besar. Hal ini dikarenakan profit yang didapatkan oleh perusahaan dipengaruhi oleh banyak sekali faktor, tidak hanya dipengaruhi oleh pelatihan yang diberikan kepada karyawan saja. Sehingga, dalam melakukan evaluasi *result*, akan menjadi sangat rumit penilaiannya.

#### 4.2.5 Knowledge Sharing

Dalam pengembangan dan me-manage *knowledge sharing* terdapat beberapa tahapan, yaitu :

- 1) *Acquire knowledge*: Bagaimana karyawan mendapatkan pengetahuannya, misal dari pelatihan, maupun dari hasil kunjungan kepada perusahaan lain.

- 2) Evaluate *knowledge*: Mensortir pengetahuan yang didapatkan agar sesuai dengan visi dan misi XL. Dan juga memformulasikan agar pengetahuan tersebut dapat digunakan untuk seluruh karyawan.
- 3) Structure *knowledge*: Pengetahuan yang didapatkan juga di buat bagan.
- 4) Transfer and apply *knowledge*: Membagi pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara. (Company Knowledge Profile XL 2011)

XL memandang penting peningkatan dan pengasahan kemampuan karyawan. Karyawan berhak mendapatkan *training* berdasarkan kebutuhan dan posisi masing-masing. Pada pelatihan ini, selain mendatangkan pakar teknologi cellular sebagai trainer, XL juga menghadirkan trainer dari dalam perusahaan sendiri, misalnya dari Presiden Direktur dan para Direktur melalui coaching session untuk karyawan. Hal ini disampaikan oleh staf *Learning & Development Operation* dalam wawancara pada tanggal 20 Februari 2012.

Ada juga pendekatan ala marketing atau lebih disebut konsep Info Edu Tainment (Informasi Edukasi dan Entertainment), yang digunakan XL guna meningkatkan animo atau keinginan karyawan untuk berbagi ilmu pengetahuan, misalnya dengan :

- Promosi setiap event dengan menarik melalui e-mail broadcast ke seluruh karyawan
- Adanya portal K-Profile (fitur dari *Knowledge-World*), yang merupakan Social Network Tools, tujuannya agar para karyawan saling mengenal satu sama lain dengan cara proses coaching and mentoring
- Adanya marketing gimmick berupa buku-buku dan merchandise agar karyawan semangat melakukan event atau *training*

Selain itu, XL juga menyediakan beberapa media untuk melakukan *knowledge sharing* yaitu dengan Internet, intranets, communities of practice, action learning, storytelling, blogs, wikis, social networking, teamworking, etc.

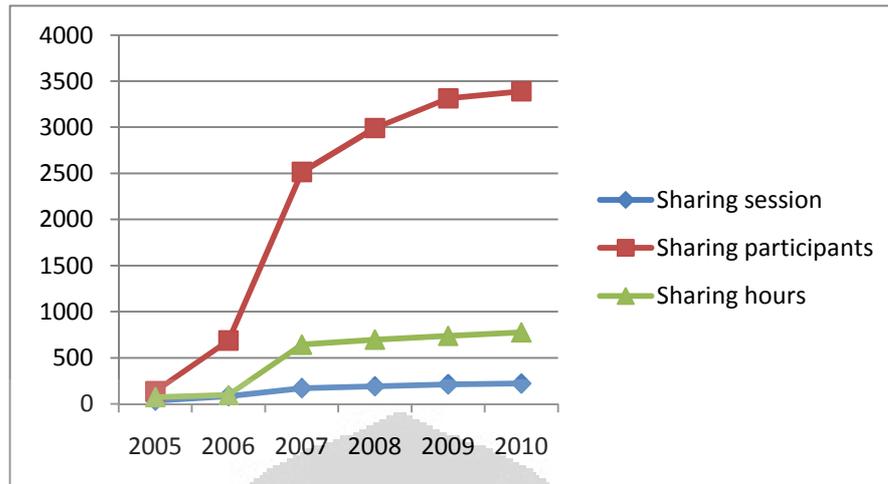
Di XL, kegiatan *sharing knowledge* tidak pernah dibekukan, karena inisiatif *sharing* sendiri datang dari departemen yang mengadakannya, dengan berangkat dari kebutuhan akan pengetahuan yang terus berubah dan perlu untuk diperbaharui bagi setiap karyawan. Intensitas melakukan *sharing* juga ditentukan sendiri oleh departemen yang mengadakannya, tergantung kebutuhan dan kondisi departemen tersebut. Bagi departemen yang tingkat perubahannya cepat, maka mereka membutuhkan *sharing* yang lebih sering karena pekerjaan menuntut mereka untuk memiliki pengetahuan yang terus meningkat seiring cepatnya peningkatan teknologi di industri telekomunikasi. Contohnya adalah pada departemen yang berhubungan dengan IT atau Telco. Berikut ini akan disajikan jumlah kegiatan *sharing knowledge* yang dilakukan karyawan XL:

**Tabel 5.4 Data *Sharing Knowledge* di XL**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Sharing session</b>	36	85	171	191	213	221
<b>Sharing participants</b>	137	687	2515	2992	3312	3390
<b>Sharing hours</b>	74	97	643	697	738	775

Sumber: Human Capital Development XL

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa kegiatan *knowledge sharing* selalu meningkat setiap tahunnya. Data diatas memuat aktivitas *sharning* yang didaftarkan ke bagian People Development, sedangkan untuk aktivitas *sharing* yang dilakukan karyawan tanpa didaftarkan, lebih banyak lagi. Karena, di XL sendiri kegiatan *sharing knowledge* bukanlah kegiatan formal. Karyawan dapat melakukan *sharing* dimanapun dan kapanpun mereka membutuhkannya. Jadi pihak manajemen juga tidak dapat menghitung secara pasti berapa banyak kegiatan *sharing* yang dilakukan karyawan.



**Gambar 5.6**  
**Grafik *Sharing Knowledge XL***  
 Sumber: Human Capital Development XL

Tidak hanya dalam kelas, para karyawan dapat juga *sharing* secara virtual, melalui milis maupun forum di web site/portal. Maka kendala sinkronisasi waktu buat peserta *sharing* dapat diatasi, tanpa mengorbankan waktu produktifnya. Untuk mempertajam hasil pembelajaran yang didapat dari metode “in class”, XL juga mengembangkan metode “off class” (OJT – On The Job *Training*) yang dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri, terutama di area expertise yang membutuhkan skill dan frekuensi praktikal yang tinggi. Coaching and mentoring antara atasan dan bawahan diatur dalam Performance Management Policy bahwa atasan diharapkan melakukan Performance Coaching. Sebagai pucuk pimpinan, di setiap awal dan pertengahan tahun Presiden Direktur akan memberikan pengarahan coaching and mentoring process dalam Performance Management Session.

*Knowledge Explore* adalah acara *sharing* yang mendatangkan pakar/pembicara dari luar maupun dari dalam perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki. Berbeda dengan program *training*, tema *Knowledge Explore* bersifat inspiratif dan komplementer (pelengkap) bagi pengembangan kompetensi (core maupun fungsional). K-Explore menghadirkan pakar dan para pembicara yang kompeten. Topik yang dibahas dalam acara KExplore beragam tidak hanya topik-topik yang berkaitan dengan telekomunikasi

(Mobile Broadband, VoIP) yang disampaikan para ahli dan CEO perusahaan telekomunikasi, tetapi juga topik-topik lain.

*Banyak upaya untuk mendorong karyawan agar mau belajar. Kita kasi di portal, adain acara dll. Contohnya ada Knowledge Explore. Kita datengin pembicara dari luar maupun dalam perusahaan untuk berbagi pengetahuan. Topiknya ga sebatas telekomunikasi, tapi lebih beragam. Misalnya kita mengambil tema “Mengelola Gaji” dgn pembicara Safir Senduk. Karena langsung maupun tidak, penghasilan mempunyai korelasi dengan produktifitas. (Wawancara dengan staf Knowledge Management)*

Acara-acara *sharing* ini mendapat respon yang positif dari para karyawan, hal ini terbukti dengan membludaknya peserta dalam setiap sesi *Knowledge Explore* yang disaksikan secara langsung oleh karyawan dari beberapa region seperti Surabaya, Denpasar, Bandung, Yogyakarta dan Medan dengan teknologi video conference yang dimiliki XL, dan juga banyaknya respon dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan yang disampaikan melalui SMS.

Secara rutin XL memberikan system yang up to date bagi para karyawannya untuk memudahkan saling berbagi pengetahuan maupun informasi yang terjadi saat ini. Dalam *e-knowledge*, XL berusaha mengembangkan suatu sistem seperti Wikipedia atau kamus yang memudahkan para karyawan khususnya Customer Service Representative mengenai produk maupun program terbaru dari XL.

XL juga mengembangkan K-PROFILE di Enterprise *Knowledge Portal* sebagai usaha untuk menangkap internal expertise yang tidak berkaitan dengan pekerjaan karyawan, yang pada saat-saat tertentu keahlian tersebut dibutuhkan oleh Perusahaan. Di K-Profile, karyawan bisa menuliskan sendiri keahlian dan hobi mereka: presenter, fotografi, bahasa asing, dan sebagainya. Mengidentifikasi dan mengundang pembicara tamu dari berbagai institusi dan perusahaan untuk beberapa program pengembangan karyawan antara lain Program Leadership Lounge dan *Knowledge Explore*.

*Knowledge sharing* tidak hanya dilakukan sesama karyawan, namun untuk mendapatkan pengetahuan lebih, kadangkala kegiatan *sharing* juga mendatangkan

institusi pelatihan yang berkualitas untuk memberikan program-program pelatihan dan pengembangan, misalnya pada bidang manajemen bekerja sama dengan Dunamis, Dale Carnegie, DDI, Mark Plus, Achieve Global, dan lain-lain. Sedangkan untuk bidang IT dan Telekomunikasi mendatangkan pihak dari Ericsson, Huawei, Alcatel, Siemens, Anritsu, Fujitsu, Juniper, Data Craft, Executrain, dan lain-lain.

Secara rutin XL memberikan reward kepada karyawannya melalui K-day (*knowledge appreciation day*). Dalam mewujudkan sistem penghargaan berbasis pengetahuan, XL menerapkan *Knowledge Reward System* yang berfungsi mengatur reward bagi para karyawan yang bersedia berbagi pengetahuan melalui berbagai aktivitas *sharing*. XL memberikan souvenir yang berhubungan dengan *knowledge* dan juga voucher untuk pembelian buku di toko buku Gramedia Group bagi karyawan yang telah melakukan *sharing*. Puncak dari implementasi *Knowledge Reward System* ini diadakan melalui acara *Knowledge Appreciation Day* yang diselenggarakan di setiap akhir tahun dengan memberikan penghargaan kepada para *knowledge contributor*.

#### **4.2.6 Inovasi**

Nonaka dan Takeuchi (1995) menulis pentingnya penciptaan pengetahuan bagi organisasi, sebab dengan pengetahuan akan tercipta inovasi yang berkesinambungan yang pada gilirannya akan membawa keunggulan kompetitif. Industri telekomunikasi Indonesia kian kompetitif akhir-akhir ini dan persaingan akan terus berlanjut. Mulai dari perang harga, jangkauan jaringan, kualitas layanan dan skala basis pelanggan. XL tidak saja harus berhadapan dengan dua raksasa telekomunikasi GSM, tapi juga beberapa operator GSM dan CDMA yang berskala lebih kecil di industri telekomunikasi Indonesia. Untuk itulah diperlukan inovasi agar perusahaan dapat bersaing dan bertahan.

Salah satu tim yang terkenal dari management XL adalah team “Blue Thunder” yang berasal dari berbagai divisi dengan berbagai tingkat jabatan. Tim yang terdiri dari tujuh orang yang rata-rata berusia muda ini diberi kebebasan penuh untuk melakukan riset dan turun langsung ke pasar untuk mencari

terobosan-terobosan baru yang mampu memecah kejenuhan pasar. Terbukti ketika team tersebut mampu menghasilkan gebrakan tarif Rp 1,- perdetik. sebuah ide yang mampu merevolusi pasar telekomunikasi Indonesia dimana tingkat penggunaan hanya 40 menit / bulan dengan ide ini mampu ditingkatkan menjadi 400 menit / bulan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi yang terus berkembang pesat dari waktu ke waktu, XL merasa perlu mengelola dan menciptakan program-program untuk pengembangan ide dan gagasan baru yang kreatif dan inovatif berbasis pengetahuan. Hal ini sesuai dengan pendapat salah seorang informan:

*Misalnya dulu kita pernah semacam turun ke masyarakat sebelum meluncurkan produk. Jadi misalnya turun ke komunitas fotografi, gadget, jadi bisa lihat mereka itu inginnya produk yang seperti apa. Jadi dari situ baru kita bisa rancang produk baru. (Wawancara dengan Curriculum Expert)*

XL memiliki beberapa kebijakan seperti:

- Bottom Up Initiative Race
- Knowledge Bank Of Idea yang wajib dilakukan stiap sesi pengembangan karyawan
- Program-program learning yang terencana dan terstruktur untuk agar dapat meningkatkan kompetensi karyawan
- Menyediakan dan mengembangkan berbagai fasilitas pembelajaran.
- Melakukan best practices
- Menyediakan dan mengembangkan berbagai alat dan teknik untuk meng-capture pengetahuan tentang pelanggan dari berbagai aspek.

XL menyediakan poin reward bagi pencetus ide paling inovatif. Poin reward ini dapat ditukarkan dengan hadiah-hadiah menarik maupun paket pelatihan/seminar. Selain itu, untuk mewujudkan ide-ide kreatif dan inovatif menjadi nilai tambah yang menguntungkan, XL merancang program pengembangan ide melalui event XL Banget, yaitu penghargaan bagi individu maupun departemen yang melakukan terobosan-terobosan yang ber-impact langsung terhadap perusahaan. Setiap tahunnya XL menerima ratusan ide-ide

kreatif dari para karyawan. Inovasi yang dapat dilakukan oleh karyawan tidak ditentukan karena sepenuhnya diserahkan kepada karyawan tersebut selama masih berhubungan dengan bisnis XL. Tiap karyawan bisa mengeluarkan ide kemudian dikirim ke HRD untuk kemudian melalui tahap penyeleksian. Pesertanyapun tidak dibatasi, semua karyawan baik yang mengajukan diri secara perorangan maupun perusahaan kelompok dapat mengikuti kegiatan ini. Untuk tahap awal, peserta mengajukan sebuah proposal inovasi kepada tim penyeleksi. Kemudian setelah melalui tahap seleksi, ide-ide kreatif yang terpilih akan diajukan ke Board of Director XL. Beberapa ide yang terpilih tadi kemudian akan diseleksi lagi oleh BoD untuk ditentukan ide terbaik yang layak untuk dijalankan. Selanjutnya, inovator terpilih akan diberikan kesempatan untuk mengeksekusi idenya selama kurun waktu yang ditentukan. Dalam mengeksekusi ide tersebut, mereka terus dinilai, bagaimana kesesuaian ide dengan pelaksanaannya. Jadi penilaian tidak hanya sampai ide terbaik dipilih, tapi juga penilaian terhadap keberhasilan pelaksanaan ide tersebut. Bagi mereka yang berhasil, akan diberikan reward berupa bonus. Dalam hal ini, inovasi meningkat karena aktivitas knowledge sharing yang semakin meningkat juga. (wawancara dengan staf *Learning & Development Operation*)

Untuk internal, XL sendiri mengirimkan e-mail ke semua karyawan mengenai inovasi-inovasi yg berhasil dibuat oleh individu maupun departemen, yang juga dimuat di majalah triwulanan Its XL yang memuat profil-profil yang berhubungan dengan *people, process, culture*, dan juga berbagai inovasi di bidang teknologi telekomunikasi saat ini.

XL telah meraih beberapa penghargaan di bidang inovasi. Misalnya XL terpilih sebagai The Best Innovation GSM dari ajang Gadget Award 2010, penghargaan Global Telecoms Business – Innovation Award 2010 untuk kategori “Inovasi dalam Jaringan Core” (Core Network Innovation). Penghargaan ini ditujukan kepada solusi berupa MSC Pool terbesar di dunia yang disuplai oleh Ericsson untuk XL Axiata.

Tidak hanya menghargai karyawannya yang berinovasi dan berkekrativitas, XL juga menghargai supplier sebagai mitra kerjanya. Sedangkan bagi para

supplier yang menjadi mitra kerja, XL memberikan penghargaan Top Outlet XL (Top XL) serta XL Agent sebagai salah satu bentuk apresiasi bagi mitra penjualan XL. Pemberian penghargaan bagi para mitra yang merupakan salah satu garda terdepan XL ini ditentukan berdasarkan proses seleksi yang diikuti oleh sekitar 26.000 TOP Outlet dan 9.000 XL Agent di seluruh Indonesia. (Data Divisi People Development 2011)

#### **4.2.7 Kendala yang Dihadapi Perusahaan dalam Penerapan Learning Organization**

##### **1. Waktu**

Industri telekomunikasi merupakan industri dengan perubahan yang cepat. Oleh karena itu setiap karyawan dituntut untuk bekerja dengan cepat agar dapat mengikuti setiap perubahan yang terjadi. Tuntutan kerja yang tinggi ini membuat karyawan harus menggunakan waktu kerjanya sebaik mungkin agar dapat mencapai target kerja mereka. Karena kesibukan ini, tidak jarang karyawan tidak memiliki waktu untuk belajar atau secara khususnya belajar secara mandiri untuk mengakses portal apalagi untuk mengunjungi perpustakaan.

Menurut salah seorang karyawan yang peneliti wawancarai, waktu merupakan faktor yang membuat karyawan tidak sempat ke perpustakaan.

*tapi kan disini load kerjanya tinggi, jadi ya suka ga sempat ke perpustakaan. Ga ada waktu, pekerjaan kan banyak banget. (wawancara dengan staf Organization and Resource Management, 1 Juni 2012)*

##### **2. Faktor Internal Karyawan**

Setiap karyawan memiliki karakter dan sifat masing-masing yang berbeda. Karenanya, tidak mudah untuk menanamkan budaya belajar kepada setiap karyawan. Seperti penuturan salah seorang informan berikut ini:

*Kayak yang saya bilang tadi, menumbuhkan budaya buat belajar itu kan ga gampang. Kita harus menghadapi berbagai karakter karyawan. Jadi kita harus benar2 bisa menemukan cara yang pas untuk menumbuhkan budaya itu.. (wawancara dengan staf Learning & Development Operation)*

Terkadang ada karyawan yang malas, tidak semua karyawan yang dapat disuruh dan ditumbuhkan kesadarannya untuk dapat terus belajar secara mandiri. Misalnya dengan mengunjungi perpustakaan atau dengan mengakses portal untuk mengunduh materi-materi yang ada. Setiap orang memiliki karakter yang berbeda, ada yang terbuka pikirannya jika disuruh belajar, ada juga yang tidak suka belajar. Hal inilah yang menjadi salah satu hambatan bagi manajemen untuk menumbuhkan kesadaran belajar seluruh karyawan.

Ada karyawan yang memiliki mindset bahwa “*knowledge is power*”. Mereka menganggap pengetahuan yang mereka miliki adalah kekuatan bagi mereka untuk dapat memperoleh peningkatan dalam karirnya. Hal ini membuat karyawan tersebut tidak mau berbagi pengetahuan dengan rekannya. Mereka menganggap jika rekan kerjanya juga memiliki pengetahuan, maka hal tersebut akan menjadi ancaman bagi mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang informan:

*Jadi hambatannya mereka merasa pengetahuan itu power. Jadi kita usaha supaya berubah mindset mereka bahwa pengetahuan itu power. Dulu kita adain acara buat bikin mindset mereka berubah. Aku punya ilmu 1 kamu 1 kamu 1, nah klo kita sharing kan jadinya kamu 3 kamu 3 aku 3. Nah dari knowledge sharing bukannya ilmu kita ilang kan, malah nambah kan. (wawancara dengan staf Learning & Development Operation)*

Karyawan seperti ini tidak menyadari bahwa berbagi pengetahuan sebenarnya bukan membuat pengetahuan kita berkurang tapi justru malah bertambah dengan pengetahuan orang lain yang membagi pengetahuannya. Maka dalam hal ini manajemen harus berusaha mengubah mindset karyawan agar mau berbagi pengetahuan dan tidak menganggap bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang harus disimpan sendiri.

Berbeda dengan karyawan yang menganggap bahwa pengetahuan yang dimilikinya adalah kekuatan yang harus disimpan, ada juga karyawan yang menganggap bahwa dirinya tidak memiliki pengetahuan yang bisa

dibagi. Tipe seperti ini merasa kurang percaya diri dalam berbagi pengetahuan. Apakah karena kemampuan presentasi yang tidak mumpuni, atau memang mereka merasa dirinya biasa saja dan tidak memiliki pengetahuan yang bisa dibagikan kepada orang lain. Karakter karyawan seperti ini juga menghambat proses berbagi pengetahuan itu sendiri. Kadang mungkin mereka menganggap dirinya tidak lebih baik dari orang lain, tapi mungkin sebenarnya orang lain melihat bahwa ada sesuatu yang bisa dibagi dari orang ini. Maka dalam hal ini pihak manajemen harus bisa menumbuhkan rasa percaya diri si karyawan dengan berbagai upaya yang melatih kepercayaan dirinya untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain, sekecil apapun itu.

### 3. Sistem/teknologi yang digunakan

Ada pula kendala yang dihadapi karyawan dalam belajar yang berasal dari sistem yang digunakan itu sendiri. Terkadang portal yang mereka akses mengalami error ataupun sulit untuk diakses. Hal ini tentu dapat menghambat kegiatan belajar. Menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ibu Y:

*Kendala yaitu tools yang kadang lama untuk cek di system. Jadi kan suka lemot gitu kalo mau akses systemnya. (wawancara dengan staf Organization and Resource Management, 1 Juni 2012)*

Jaringan dalam penggunaan teknologi internet merupakan hal yang sangat penting, sehingga apabila terjadi gangguan ataupun kesulitan dalam menggunakannya, maka hal ini akan sangat mengganggu penggunanya.

### 4. Biaya

Begitu cepatnya perubahan dalam industri telekomunikasi, membuat perusahaan harus dengan cepat pula menyesuaikan pengetahuan karyawan agar dapat mengikuti tren telekomunikasi yang terbaru. Hal ini membutuhkan banyaknya pelatihan yang dilaksanakan untuk peningkatan penelitian karyawan. Namun tidak semua pelatihan yang bisa langsung dilaksanakan karena keterbatasan biaya dalam melaksanakan pelatihan tersebut. Dengan adanya keterbatasan ini, pihak manajemen mensiasatinya

dengan knowledge sharing, seperti yang diutarakan oleh salah seorang informan:

*Kita budget harus seminimal mungkin, disiasati dengan knowledge sharing dan memakai internal expert kita.*  
(wawancara dengan staf *Learning & Development Operation*)



## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan *learning organization* di PT XL Axiata Tbk dapat dilihat dari berbagai aspek seperti pembelajaran, sumber daya yang diberdayakan dalam pembelajaran, teknologi, *knowledge management* dan inovasi. Aspek-aspek ini dirancang untuk mendukung pembelajaran yang terjadi di perusahaan.

Dalam penerapan *learning organization*, terdapat beberapa kendala yang dihadapi perusahaan antara lain masalah waktu, faktor internal karyawan, sistem/teknologi yang digunakan dan faktor biaya.

#### **5.2 Saran**

Sehubungan dengan kendala yang dihadapi PT XL Axiata dalam melaksanakan *learning organization*, peneliti memberikan saran:

1. Agar perusahaan meningkatkan dinamika pembelajaran baik secara individual maupun kelompok dengan cara pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan, penggunaan metode-metode yang efisien dan efektif.
2. Agar perusahaan menyediakan program pembelajaran yang dapat disesuaikan dengan waktu kerja karyawan yang sangat padat. Misalnya dengan lebih memaksimalkan penggunaan media virtual/ internet agar karyawan yang sibuk tetap dapat belajar.
3. Agar perusahaan mengoptimalkan jaringan internet maupun intranet yang digunakan dalam pembelajaran sehingga karyawan dapat secara mudah mengaksesnya.
4. Agar perusahaan meningkatkan metode pendekatan untuk menghadapi berbagai tipe dan karakter karyawan dalam belajar. Dengan begitu setiap karyawan akan meningkat kesadarannya untuk terus belajar dan berbagi pengetahuan dimanapun dan kapanpun. Hal ini misalnya dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yang merangsang dan menumbuhkan inisiatif karyawan untuk belajar yang dilaksanakan secara intensif dan berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

### Buku

- Bates, R. 2004. *A Critical Analysis of Evaluation Practice: The Kirkpatrick Model and The Principle Of Beneficence*. Evaluation and program planning.
- Cresswell, J.W. 2009. *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Garvin, David A. 1993. *Building a Learning organization*, Harvard Business review
- Kim, D. H. 1993. *The Link Between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review, pp. 37–50.
- Kirkpatrick, D.L. 1994. *Evaluating Training Programs: The Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher,inc.
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ.
- Maier, G.W, Prange, C. and von Rosenstiel, L. 2001. *Psychological Perspectives Of Organizational Learning. Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*. London: Oxford university press
- Marquardt, Michael and Reynold, angus. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: Irwin Inc
- ,1996. *Building the Learning organization*. New York: Mc Graw-Hill
- Michael Quinn Patton. (1991). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. London: SAGE Publications
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang MetodeMetode Baru*. UIPress. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press,1985
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neuman,W Lawrence. 1997. *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston:Allyn and Bacon
- Nonaka, ikujiro & Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York: Oxford University Press

- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005.
- Ratner, S. 1997. *Emergine Issues in Learning Communities*. St. Albans, Vermont, Yellow Wood Associates, Inc.: 1-34.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsepsi, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I*. Jakarta: RT Prenhallindo
- Robert K. Yin. 1989. *Case Study Research Design and Methods*. Washington: COSMOS Corporation
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline ( The Asrt And Practice Of The Learning Organization)*. Doubleday Dell Publishing Group.
- Senge, Peter M. 1996. *Disiplin Kelima: seni dan praktek dari organisasi pembelajaran (The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning organization)*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES, 1989
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

### **Jurnal**

- Berio, Angel. 2006. *Assessing The Learning organization Profile Of Ohio State University Extension Using The Systems-Linked Organizational Model*. Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1.
- Chinowsky, Paul. and Carrillo, Patricia. 2007. *Knowledge Management To Learning Organization Connection*. Journal of Management in Engineering
- Crossan, Mary M. and Iris, Berdrow. 2003. *Organizational Learning and Strategic Renewal*. Strategic Management Journal, vol 24, no 11 pp 1087-1105, John Wiley & Sons
- Dougherty, J. 2004. *Why Learning isn't About Learning*. Training, Vol. 4 No. 11, pp. 46-7.
- Huber, George P. 1991. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 88-115 Published by: INFORMS

- Kontoghiorghes, Constantine., Susan M. Awbrey, Pamela L. Feurig. 2005. *Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*. Human Resource Development Quarterly, vol. 16, no. 2, 2005 Wiley Periodicals, Inc.
- Loermans, Jozef. 2002. *Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*; 2002; 6, 3; ProQuest pg. 285
- Loewen, Pamela and Loo, Robert. 2004. *Assesing Team Climate By Qualitative And Quantitative Approaches, Building The Learning Organization*. The learning organization vol 11 no 3, 2004 260-272. Emerald group publishing limited
- Mumford, Alan. 1995. *The Learning Organization in Review*. Industrial and Commercial Training Volume 27 · Number 1 · 1995 · pp. 9–16, MCB University Press
- Rebelo, Teresa Manuela and Adelino Duarte Gomes. 2008. *Organizational learning and the learning organization, Reviewing evolution for prospecting the future*. The Learning Organization. Vol. 15 No. 4, 2008 pp. 294-308 Emerald Group Publishing Limited
- Suggs, S. 2003. *More than one way to learn*. Information Outlook, Vol. 7 No. 5, pp. 42-3.
- Weldy, Teresa G. 2009. *Learning Organization and Transfer: Strategies For Improving Performance*. The Learning Organization Vol. 16 No. 1, 2009 pp. 58-68 Emerald Group Publishing Limited

### **Tesis**

- Auzar , Faridah. “*Analisis Kompetensi dan Learning Organization, (Studi Kasus pada Badan Pembinaan Hukum Nasional)*”, tesis, Programs Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia. Depok. 2003.
- Purwanto, Edi. “*Penerapan Learning organization Pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM*”, tesis, Program Studi Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia, Jakarta, 2003.

## Internet

“*Statistik Pengguna Handphone di Indonesia*”. Diakses 14 Oktober 2011  
<http://www.amipulsa.web.id/2010/10/statistik-pengguna-handphone-indonesia.html>

“*Jumlah pelanggan seluler Indonesia hampir mendekati jumlah penduduk Indonesia*”. Diakses 20 Februari 2012  
<http://www.teknajurnal.com/2012/01/18/jumlah-pelanggan-seluler-di-indonesia-hampir-mendekati-jumlah-penduduk-indonesia/>

“*Pelanggan Telkom Diklaim Capai 132,9 Juta Orang*”. Diakses 25 Februari 2012  
<http://economy.okezone.com/read/2011/10/28/278/521698/pelanggan-telkom-diklaim-capai-132-9-juta-orang>

“*Industri Seluler Indonesia Akan Tumbuh Hingga 8% di Tahun 2012*”. Diakses 29 Februari 2012  
<http://anggafirmansyah1.blogspot.com/2012/02/industri-seluler-indonesia-akan-tumbuh.html>

“*Pelanggan Indosat Tembus 51,5 Juta Orang*”. Diakses 29 Februari 2012  
<http://www.tribunnews.com/2011/11/30/pelanggan-indosat-tembus-515-juta-orang>

“*Pelanggan XL Tahun Depan Capai 50 Juta*”. Diakses 29 Februari 2012  
[http://www.ipotnews.com/index.php?jdl=Pelanggan\\_XL\\_Tahun\\_Depan\\_Capai\\_50\\_Juta&level2=newsandopinion&level3=industries&level4=infrastructure&news\\_id=547033&group\\_news=ALLNEWS&taging\\_subtype=BANKING&popular=&search=y&q=](http://www.ipotnews.com/index.php?jdl=Pelanggan_XL_Tahun_Depan_Capai_50_Juta&level2=newsandopinion&level3=industries&level4=infrastructure&news_id=547033&group_news=ALLNEWS&taging_subtype=BANKING&popular=&search=y&q=)

“*XL Axiata Bags Three Awards at 2011 Frost & Sullivan Asia Pacific ICT Awards*”. Diunduh 29 Februari 2012  
<http://www.ict-awards.com/pdf/060611axiataid.pdf>

## Sumber Resmi

“*Laporan tahunan PT XL Axiata tahun 2010*”. Diunduh 3 Desember 2011  
[http://www.xl.co.id/Portals/3/investorrelation/ANNUALREPORT2010\(FINAL\).zip](http://www.xl.co.id/Portals/3/investorrelation/ANNUALREPORT2010(FINAL).zip)

Lampiran 1: Pedoman Wawancara Mendalam

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **1) Wawancara dengan manajemen**

1. Bagaimana perspektif PT XL Axiata terhadap *learning organization*?
2. Bagaimana kegiatan *learning* berjalan di PT XL Axiata?
3. Apa saja program *learning* yang ada di PT XL Axiata? Program apakah yang telah berjalan secara efektif?
4. Siapa saja pihak yang terlibat dalam pembelajaran di PT XL Axiata? Bagaimana keterlibatan mereka?
5. Bagaimana perusahaan mengapresiasi karyawan yang mau belajar?
6. Bagaimana *learning organization* di PT XL Axiata berdasarkan karakteristik *learning organization*:
  - Siapa yang belajar dan mengajar
  - Piranti/ program mengajar
  - Kapan belajar
  - Dimana belajar
  - Kompetensi yang dipelajari
7. Bagaimana penerapan teknologi dalam proses pembelajaran di PT XL Axiata?
8. Bagaimana cara melakukan evaluasi terhadap efektifitas pembelajaran?
9. Apakah hambatan yang dihadapi dalam menerapkan *learning organization* di PT XL Axiata?

### **2) Wawancara dengan staf**

1. Bagaimana organisasi mempromosikan belajar? Apa saja kegiatan belajar yang dipromosikan organisasi?
2. Apakah perusahaan memberikan suasana yg kondusif untuk belajar?
3. Bagaimana budaya pembelajaran dalam perusahaan?
4. Apa contoh program belajar yang ada di perusahaan yang diketahui dan yang pernah diikuti?
5. Apa aktivitas pembelajaran yang paling berharga atau pengalaman yang dimiliki di dalam dan di luar perusahaan?

6. Ketika masalah muncul di tempat kerja, seperti penurunan produktivitas, bagaimana perusahaan, khususnya atasan mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini?
7. Pelatihan apa saja yg pernah diikuti? apakah manfaat yg didapatkan dari pelatihan tersebut?
8. Bagaimana cara perusahaan mensosialisasikan visi dan misi nya?
10. Apakah mbak dan rekan2 kerja sering melakukan sharing knowledge terkait pekerjaan??
11. Apa manfaat yang didapatkan dari kegiatan sharing knowledge itu?
9. tools pembelajaran yg pernah digunakan?
10. Dalam belajar dan berbagi pengetahuan, apa kendala atau masalah yg dihadapi?
11. Dari sekian banyak media pembelajaran, apakah yg paling disukai dan memberikan pengetahuan plg banyak?
12. Dalam menghadapi kesulitan terkait pekerjaan, bagaimana peran atasan?

## Lampiran 2: Transkrip Wawancara Mendalam

**Nama** : E  
**Jabatan** : Learning & Development Operation

Wawancara pertama

Waktu : 20 Februari 2012, pukul 12.00

Tempat : Kantin Ghra XL, Mega Kuningan Jakarta

- *Mbak, tugas masing divisi people development apa aja tu mbak?*  
 Yang pertama talent management. Tugasnya untuk mengidentifikasi karyawan yang dianggap sebagai talent. Jadi dilihat dari assesment, profilnya, performancenya. Kalo yang kurikulum tim ini, dia yang ngatur training. Mereka yang bikin TNA, disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan. Dibikannya bisa mereka sendiri yang bikin, bisa juga dengan bekerjasama dengan vendor pelatihan. Yang ketiga KM. jadi mereka mendorong pembelajaran individu maupun kelompok. Mereka bikin program2 agar semua karyawan bisa belajar. Misalnya ada E-Learning, trus portal. Tim mereka juga mengelola sistem agar knowledge sharing terus berjalan.
- *Oh, ngerti mbak. Nah sekarang yang departemen mbak sendiri gimana?*  
 Di LDO, ini yang tugasnya menjalankan dan mengevaluasi program pelatihan. Kalo kurikulum yang merencanakannya, kita yang menjalankannya. Ada yg namanya surat perintah kerja untuk melakukan pelatihan. Jadi kita yang mengurus dari A-Z pelatihan itu, sampai evaluasinya.
- *Evaluasinya gimana tu mbak?*  
 Kita pake 4 standar untuk mengevaluasi. Yang pertama dari *feedback* training itu sendiri. Gimana tanggapan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan itu, baik apa buruk. Kalo bagus kan bisa kelihatan gimana respon mereka, jadi bisa dibilang trainingnya berhasil. Kalo mereka ga bagus responnya berarti kita harus evaluasi lagi trainingnya. Yang kedua dari hasil pre-post test. Sebelum dan sesudah training kita bikin tes buat mengukur kemampuan peserta. Kalo hasilnya meningkat ya berarti training kita berhasil. Pake hasil perpost ini kan emang bisa kelihatan secara nyata gimana hasil pelatihan yang kita adain, berhasil meningkatkan nilai pesertanya apa gak. Yang ketiga implementasi pada pekerjaan mereka. Kalo kerja mereka lebih bagus setelah ikut pelatihan berarti kandidat pelatihan itu ada manfaatnya. Kan memang pada dasarnya tujuan pelatihan buat meningkatkan kinerja karyawan. Kalo mereka bisa kerja lebih bagus setelah pelatihan ya berarti ada manfaatnya pelatihan yang kita adain ini. Buat ngeliat ini kita kerjasama ama atasan mereka. Jadi nanti atasan yang nilai kinerja bawahannya setelah pelatihan itu. Nah yang keempat disesuaikan dengan profit perusahaan. Ini kandidat secara luasnya, kalo profit perusahaan meningkat ya berarti berhasil. Selain itu kita juga observasi selama pelatihan diadakan, biar bisa melihat efektifitas pelatihan itu. Jadi kita standby di ruang pelatihan itu buat memantau pelaksanaannya, biar bisa tau apa yang kurang apa yang perlu dibenerin dan diperbaiki lagi.
- *Gitu ya mbak*

Iya, jadi intinya kita yang bikin training history dan training budgetnya. Semuanya yang berhubungan dengan pelatihan ini kita yang atur.

- *ya mbak, kalo trainernya sendiri itu dari mana aja mbak?*  
Ya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan posisi mereka. Misalnya mau training apa kita cari yang kompeten di bidang itu. Kan kalo mau ngadain pelatihan kita ada *Training Needs Analysis* dulu. Nah, kebutuhan pelatihan kadang juga dari request unit kerja, misalnya manajer lagi butuh pelatihan apa buat bawahannya. Baru kita yang urus pelatihannya. Atau kita juga bikin pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. Apalagi kan kita di bidang telekomunikasi, jadi pergerakan teknologinya cepat. Jadi kita ingin semua karyawan khususnya yang mengoperasikan teknologi itu bisa menyesuaikan skill nya. Untuk itulah kita rancang pelatihan. Kadang XL juga menghadirkan trainer dari dalam perusahaan sendiri, misalnya dari Presiden Direktur dan para Direktur melalui coaching session untuk karyawan.
- *Oo, ya ya ngerti. Nah, kalo learning secara yg lebih luasnya gimana mbak, apa aja yg ada disini?*  
Banyak. Yang paling utama kan training yang in class soalnya kan ini yang benar2 belajar yang nyata gitu loh. Dari yang dilihat juga pelatihan ini yang bisa ketahuan hasilnya. Tapi kita ada portal juga kok, portal ini isinya ya bahan2 belajar yang bisa diakses karyawan. Kita juga ada library di Ghra XL. Tapi sekarang lagi agak kurang terurus karena ga ada staf disana.
- *Kalo yang dateng ke perpustakaan banyak ga mbak?*  
Lumayan sih, tapi kan disini load kerjanya tinggi, jadi ya suka ga sempat ke perpustakaan. Ga ada waktu, kerjaan kan banyak banget.
- *Oh jadi ada perpustakaan juga ya mbak, emang yang ada di perpustakaan apa aja mbak?*  
Kebanyakan sih buku2 tentang bisnis kita, telekomunikasi. Buku2nya bisa dibaca karyawan yang pengen belajar disana.
- *Trus selain itu apa lagi mbak?*  
Ada OJT, practice learning juga ada coaching. OJT kamu tau kan, karyawan ini langsung belajar di lapangan. Hampir mirip juga ama practice learning. Coaching itu atasan yang ngasi arahan atau petunjuk buat menyelesaikan masalah karyawan dalam pekerjaan mereka. Jadi bisa dibantu ama atasannya langsung. Kalo mau lebih lengkapnya kamu tanya mas A aja, dia tu yang lebih tau detailnya.
- *Hehe iya mbak. Tapi kalo KM sendiri gimana setau mbak?*  
O iya, kita ada acara namanya *knowledge appreciation*. Itu buat apresiasi departemen atau individu yang aktif melakukan knowledge sharing. Jadi di acara ini buat yang sering sharing knowledge aka diapresiasi, dikasi penghargaan gitu. Ada kriteria sendiri buat ngeliatnya.
- *Yang ngukur siapa mbak?*  
Yang ngukur KM, trus finalisasinya LDO. Jadi di KM, mereka punya kriteris sendiri buat menilai sharing knowledge itu. Nah buat belajar ada juga ni,

Portal Korporat, ataupun departemen. Ada E-Knowledge juga namanya, ini untuk customer service biar mereka bisa bantu pelanggan. Jadi mereka bantu menyelesaikan masalah konsumen dengan berdasarkan pada panduan disini. Buat portal Korporat namanya Knowledge world. Isinya ya segala macam bahan buat belajar karyawan.

#### Wawancara kedua

Waktu : 4 Juni 2012, pukul 12.00

Tempat : Kantin Ghra XL, Mega Kuningan Jakarta

- *Mbak, mau nanya tentang framework pengelolaan pengetahuan yang ini dong*  
Ini lebih ke KM, untuk mengelola pengetahuan kita pake framework ini. Pertama *behaviour*, gimana kita membuat karyawan senang belajar, jadi mereka ga kalo ada training baru disuruh training gitu lo, jadi ada inisiatif. Inisiatifnya bukan dari atasan, dari perusahaan tapi dari mereka sendiri, dari para manajernya. Jadi kita mengelola *behaviornya*. Mereka ga Cuma training tapi saling belajar sesama mereka. Mereka juga ngadain Knowledge sharing, jadi ga slalu knowledge sharing itu di organize oleh perusahaan tapi mereka sendiri yang ngadain. Klo mereka pengen knowledgenya itu terdata, tinggal kirim datanya ke kita.
- *Kalo knowledge sharing itu sendiri ada aturan formalnya ga mbak?*  
Kita ga terlalu formal, yang formal yang pake biaya aja. Di XL ga kaku, jd ya mau ngadain ya ngadain aja yang pasti kan ada atasan mereka, ga mungkin mereka share yang aneh2.
- *Kalo yang infrastruktur gmana ni mbak maksudnya?*  
Kita kelola pengetahuan karyawan supaya mau berbagi. Kita sediakan infrastruktur. Gimana kita tangani hambatan buat belajar itu sendiri. Ada yang males training, ada yang malah minta2 training ga dapet. Sementara ada yang disuruh training tiba2 batal. Klo memang gabisa jauh2 hari gitu lo ngasi taunya, ini yang bikin kita suka marah. Mestinya jauh2 hari gitu lo, soalnya kan bisa kita cariin gantinya buat training. Nah itu hambatan pertama, waktu. Hambatan kedua dalam knowledge sharing, jadi hambatannya mereka merasa pengetahuan itu power. Jadi kita usaha supaya berubah *mindset* mereka bahwa pengetahuan itu power. Dulu kita adain acara buat bikin *mindset* mereka berubah. Aku punya ilmu 1 kamu 1 kamu 1, nah klo kita sharing kan jadinya kamu 3 kamu 3 aku 3. Nah dari knowledge sharing bukannya ilmu kita ilang kan, malah nambah kan. Caranya lewat berbagai acara, misalnya klip, video, announce lewat imel, mcm2. Jd hambatannya itu. Ada orang yang ga mau knowledge sharing, kdg2 ga pede. Emang aku cukup pinter ga sih, perasaan ilmuku ga banyak2 banget buat berbagi. Nah itu.

Kita menyediakan mcm2 infrastruktur. Ada knowledge portal, Computer Based System itu tentang telko, dasar2nya, kita punya buat CS yang dasar2, mereka slain training ada CBS juga. Ada OJT, Knowledge sharing, medianya library, siapapun bisa pinjem, kita juga adain benchmark ke perusahaan lain itu tapi ga dibakukan. Reportnya ga dibakukan jadi susah, tapi ada gitu kan.

- *Nah, kalo media yang paling baik atau yang paling diminati karyawan yang mana mba?*

Yang paling baik ya tergantung kondisi. Ada yang memang lebih baik kita benchmark ke perusahaan lain, ada yang baik CBS, kita liat dari berbagai sisi. Klo di daerah, trainer ga ke daerah ato orang daerah yang ke jkt, tapi kita ada perwakilan dari daerah ke jkt nanti mereka sharing di daerah, yang udah expert itu.

- *Trus prosesnya gimana mbak?*

Prosesnya yaitu bagaimana kita optimize sistemnya. Kita ada bisnis posesnya sih, tapi confidensial. Itu prosedur ya, klo di departemen ada yang perlu training, karyawan sendiri ato atasan yang pengen, misalnya skrg telko arahnya ke A, departemen ku perlu ke arah ini nih, jadi lapor ke kita butuh training. Misalnya kemarin departemen MDS (Mobile Data System) dp baru kita, ga tau arus perbankan XL tunai itu, nah atasannya ngomong ke karyawan nah baru ngomong ke kurikulum yang menangani. Mereka kesana, nanti kurikulum akan melakukan analisa, TNA. Dia akan mapping antara pengetahuan, kompetensi XL, sama kompetensi individu. Wah ternyata ada gap. Training dilihat apa bisa dialam apa training diluar. Klo didalam apakah yang ngajar kita pake vendor, institusi ato didalam kita ada expert yang ngajar. Jadi ini bagian training kurikulum yang analisa sampe akhirnya di approve ato tidak. Kadang bisa juga ternyata training diperlukan departemen lain juga ni. Jadi training ini diadakan, kita undang departemen lain yang juga perlu, mereka yang desain kurikulumnya biar bisa disesuaikan kebutuhan amsing2 departemennya. Misal procuremen perlu juga ni, tapi kan gabisa plek sama kan, jd didesain. Abis itu baru di approve pimpinan departemen kita, baru abis itu, LDO yang menjalankan, klo training ke vendor kita daftarin, klo training internal kita udah dpt semacam WO, judul trainingnya, berapa hari, pesertanya siapa, dll. Nah kan ada proses evaluasi. Kita pake patrick kan yang 4 itu. L1 feedbacknya gimana, ruangan, fasilitas, trainernya dsbnya. L2 learning, dengan liat hasil prepost, L3 behavior implementasi ke pekerjaan. Biasanya dikasi waktu 3-6 bln ada perubahan ga, seberapa jauh. L4 lebih ke profit. Kalo yang ini susah, dan jarang yang melakukan apalagi perusahaan besar. Banyak faktor yang mempengaruhi profit, ga cuma training. Complicated deh. Kita ga melakukan ini. Cuma ampe 3. Itupun hanya beberapa departemen yang sampe 3. Jadi biasanya 1,2. 3 itu klo training buat project critical kalo emang pekerjaannya membutuhkan improve. Misal XL ada gebrakan yang benar2 butuh improvement. Dari situ evaluasi, si kurikulum melihat lagi kayaknya vendornya gabisa dipake, jelek, pesertanya departemen ini suka bandel deh. Ya gitu deh. Klo persiapan ada evaluasi juga.

- *Kalo konten mbak?*

Nah konten isinya ini kaitannya sama yang tadi materi. Klo konten itu kan dibagi. Ada yang ngurus leadership training, ada yang ngurus technical training, ada juga non technical training, sama generic training. Klo generik kan contohnya negosiasi, sistem thingking, presentasi semua karyawan hampir perlu. Kalo training functional ya yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.

- *Mbak, penentuan 4 aspek ini gimana? Udah ada, apa gimana?*  
Itu sih bos2 yang menentukan, udah ga ada juga. Udah ada dari dulu, tapi karena emang masi bisa dijalankan ya dilanjutkan.
- *Media yang paling sering dipake yang mana mba?*  
Tergantung, ga bisa ngomong juga yang mana. Tergantung lokasi tempat kerja, kebutuhannya, jenis knowledgenya sendiri. Klo kayak soft skill biasanya kan jarang ya, jadi ya tergantung. Contoh dengan budget terbatas ga semua karyawan bisa ikut leadership training, di perpus kan ada buku2nya jadi karyawan yang bawah kan belum bisa ikut trainingnya, jadi yang mau belajar bisa pinjem dulu soalnya kan budget terbatas.
- *Saya denger knowledge sharing itu jadi Key Performance Indikator, betul mbak?*  
Kan ada unit tu yang urus, seriap kegiatan masuk KPI.
- *Penilainya melihat darimana?*  
Kalo ada sharing, mereka report ke kita. Kan sharing ada ppt kan, absensi juga, jd kita nilai bukan dari seberapa bagus, tapi keaktifan aja sih.
- *Kalo CoP sendiri gimana mba?ada CoP apa aja dan seberapa besar CoP itu menambh pengetahuan karyawan?*  
Ga pernah dibekukan sih kalo CoP disini, tapi CoP sendiri departemen yang adain. Mereka mengadakan knowledge sharing sendiri tapi juga ga harus baku, tergantung mereka mau berapa kali. Tergantung kebutuhannya juga. Misalnya finance kan statis ni pengetahuannya, beda sama IT dan telco. Dari 3g ke 3.5g aja ga nyampe setahun udah ganti kan. Klo bagian teknik, knowledge sharing nya kenceng soalnya tuntutan nya besar, perubahannya cepet. Misalnya ga da budget, vendor yang ditodong buat ngajar. Vendor gensek misalnya, yang ngerti disuruh ngajar. Engineer baru yang bingung disuruh dibantuin gitu. Jadi kalo sharing dilepasin, klo training kan mapping sama kompetensi. Knowledge sharing dilepasin ke departemen. Klo kamu mau adain ya terserah. Klo kita handle ga kepegang juga, ga mungkin urusin satu2, kan ada atasan juga yang tau mereka ngumpul. Klo sharnig yang ga perlu ga mungkin juga kan. Sharing tuition fee nya juga ga ada. Klo salah satu dari mereka yang pinter diantara mereka ato vendor diajakin buat sharing.
- *Klo dari pihak manajer sendiri kendala apa sih dlm menggalakkan knowledge sharing?*  
Yang tadi, waktu, knowledge is power, kawanku pinter jd kompetitor, ada orang yang mikir aku ga bisa presentasi ga bisa sharing, ga pede aku ga berasa aku bisa kok, ga lebih pinter, ada yang gitu.. jadi ngadepin yang ini yang susah.
- *Klo yang aktif sharing ada rewardnya ga mbak?*  
Tiap tahun kita ada knowledge appreciation day. Buat apresiasi orang atau dp yang aktif knowledge sharingnya.
- *Kalo inovasi gimana mbak?*

Ada XL banget. Inovasinya terserah, pokoknya tiap tahun ada XL banget. Tiap karyawan bisa mengeluarkan ide kemudian dikirim ke HRD. Siapa aja boleh ikut, pribadi ato departemen. Tergantung kalo idenya ga perlu effort banyak orang bisa sendiri, tapi biasanya sih ide yang perlu banyak orang. Idenya disampaikan dulu, di proposal. Ada tim penyeleksi, abis itu hasilnya dibawa, tahun ini ada 200-300, yang terbaik diajukan ke BoD, nanti bos yang menentukan mana yang oke. Kemarin BoD juga minta ada yang ga lulus tapi bagus minta dikasi liat, jadi muncul lagi, di approve, trus dijalankan. Mereka dikasi 4 bulan, eksekusinya. Setelah itu penilaian, jadi ga cuma idenya tapi eksekusinya juga dinilai.

- *Klo berhasil imbalannya apa tuh mbak?*  
Uang sih kemarin, bonus.
- *Reward buat sharing apa aja mbak contohnya?*  
Kita ga da reward khusus, tergantung, klo emang expert emang ada rewardnya, klo yang sharing biasa ga. Setiap tahun orang yang paling aktif, departemen yang paling aktif, tu kan pasti ada penggeraknya. Itu dikasi. Kadang motivator bisa atasan, kadang ada staf itu pernah. Yuk kita adain knowledge sharing yuk, itu ada.
- *Klo event km yang rutin apa aja mbak?*  
Knowledge day sama knowledge festival. Kalo knowledge day biasa kita bungkus dengan acara. Kalo knowledge festival lebih ke update pengetahuan tentang telco. Jadi memang knowledge day dan festival ini acara gede buat update knowledge karyawan ttg telco. Karena telco kan cepet, jd setengah tahun pasti ada perubahan. Kita gandeng partner yang besar. Bedanya lebih ke apresiasinya, knowledge day ada penghargaan buat KM, kalo knowledge festival kayak seminar. Semua karyawan ikut yang festival itu. Diadain 2 hari. Jd ada beberapa sesi mereka bisa milih ikutan yang mana, bisa pilih yang mereka suka. Yang ini topiknya apa pembicaranya siapa, gitu, trus mereka bisa daftar mau ikutan yang mana.
- *Klo pengetahuan ttg produk xl semua karyawan tau ga mbak?*  
Kita ada announce tentang produk xl terbaru. Dan itu update banget, tiap berubah pasti. Itu namanya e-knowledge. Sebenarnya dikhususkan untuk CS, tapi semuanya bisa lihat. Yang kedua klo ada update tentang produk yang regional itu kirim imel announcement, jadi karyawan mestinya tau, cuman shift kerja tinggi kdg2 ga dibaca. Misalnya pas hotroad, pas keluar di announce di dalem dulu dari corporate communication. Mereka juga bisa share keluar, tapi ditentukan mana yang boleh di share mana yang ga.
- *Klo dari biaya sendiri ada kendala ga mbak buat pelatihan?*  
Kita budget harus seminimal mungkin, disiasati dengan knowledge sharing dan memakai internal expert kita.
- *Tadi kan buat ngadain pelatihan dilakukan mapping kemampuan karyawan dg yang diinginkan perusahaan. Nah, gmana menentukan apakah ini bagusnya pake knowledge sharing aja, ini pelatihan.*

Tergantung, balik lagi, kadang kita cari lembaga pelatihan juga ga da. Klo ilmunya baru kadang justru didalem yang ada. Jadi ya kalo gitu dari dalem dulu training nya. Klo yang di org kita, sifatnya pemahaman awal, seminar, tapi yang departemen2 itu ga ditentukan, ga bisa dibekukan. Kendala lain budget, perusahaan gede, keterbatasan sdm. Klo di unit region, nunggu dr jkt kelaman, mereka knowledge sharing sendiri. Salah satu yang ngurusin BTS misalnya, semacam expert, klo ada engineer baru dia yang training, kemana2 tu anak diajarain, OJT gitu. Ada juga departemen yang ilmunya ga da disini, training ada di luar negri, ga mungkin kan semua yang bisa keluar. Harus di seleksi banget ni, apa bisa ni orang sharing, kena komitmen juga mereka. Akhirnya ga mungkin semua training, akhirnya adain rutin knowledge sharing sendiri. Kamu pinter bagian A, aku B, udah giliran. Ada juga yang baca buku, otodidak, ga bisa di bilang harus ini itu. Ga cuma melulu butuh pengetahuan training,

- *Berarti peran manajernya sendiri dalam pembelajaran ini gimana mbak?*  
Pengelola juga, ga akan ngajar, lebih ke penilai. Misalnya departemenku perlu ini deh, manajer yang liat. Misalnya yang xl tunai tadi. Kita datengin pakar perbankan buat jelasinnya, ya itu karena tadi manajer ngerasa kebutuhan akan itu.
- *Media buat awareness karyawan buat belajar apa aja mbak?*  
Internalisasinya ada, banner, poster banyak.
- *Evaluasi pembelajaran secara keseluruhan ada ga mbak?*  
Ada sih, kan tiap tahun bisnis kita arahnya kemana, jadi dikasi target departemen kita harus ini. Jd KPI target rame2. Diawal tahun nanti kan presdir ngasi target perusahaan, diturunkan ke departemen2, dijabarkan. Misalnya service excellence, jd ditekankan ke mindset karyawan. Maksudnya di jabarkan untuk sebagai action per departemen dari target korporat. Itu evaluasinya, jadi akhir tahun dilihat seberapa sukses.

**Nama** : G  
**Jabatan** : Curriculum Expert  
**Waktu** : 23 Februari 2012, pukul 08.00  
**Tempat** : Perpustakaan Ghra XL lantai 2, Mega Kuningan Jakarta

- *Gimana sih mas, pembelajaran yang diterapkan di XL dari dulu sampe sekarang?*  
 Pembelajaran itu kan suatu cara buat meningkatkan kompetensi karyawan ya. Saya kebetulan udah 10 tahun di XL, jadi udah melalui banyak jenis belajar. Kalo dulu belajar ya di kelas, datengin mentor udah belajar. Jadi kalo dulu itu, sekitar th 2000-2004 fokus belajar ya in class training. Karyawan masuk kelas trus diajar sama mentornya. Satu arah gitu belajarnya. Jadi belajar itu kalo dulu berangkat dari kebutuhan dulu, kalo ada karyawan yang butuh pelatihan baru kita adain pelatihan. Kalo sekarang kan ga bisa gitu lagi.
- *Ow, jadi masih pasif gitu ya mas*  
 Iya, nah kalo sekarang lebih ke sharing knowledge. Soalnya tren sekarang kan organisasi belajar, jd kita harus menyesuaikan diri dong biar ga ketinggalan. Kalo ga salah dari tahun 2005 sampai sekarang perusahaan berusaha untuk mendukung sharing knowledge ini, baik sesama karyawan ataupun komunitas yang ada di masyarakat. Jadi belajarnya ga Cuma di kelas, tapi setiap hari juga bisa belajar.
- *Komunitasnya itu apa aja mas?*  
 Komunitas ini ya isinya orang2 yang punya interest yang sama. Misalnya dulu kita pernah semacam turun ke masyarakat sebelum meluncurkan produk. Jadi misalnya turun ke komunitas fotografi, gadget, jadi bisa lihat mereka itu inginnya produk yang seperti apa. Jadi dari situ baru kita bisa rancang produk baru. Dulu pernah ada tim “Blue Thunder” yang berasal dari berbagai divisi dengan berbagai tingkat jabatan. Tim ini diberi kebebasan untuk melakukan riset dan turun langsung ke pasar untuk mencari terobosan-terobosan baru dan akhirnya mereka menghasilkan gebrakan tarif Rp 1,- perdetik
- *Jadi semacam belajar dari pelanggan gitu ya mas?*  
 Iya. komunitas sendiri ya gak Cuma di pelanggan sih.. di lingkungan karyawan juga ada, misalnya yang hobi kuliner bikin komunitas sendiri trus mereka sharing dan mengadakan pertemuan. Banyak tu komunitas yang kita fasilitasi biar anggotanya bisa rajin sharing. Tapi ya gak semua komunitas yang kita terima, harus yang ada manfaatnya..
- *Media learning di XL itu apa aja mas?*  
 Ada fisik dan non fisik. Kalo yang fisik misalnya library, buku2.. kalo yang non fisik ya seperti portal, e-book, dan bisa juga melalui komunitas tadi.
- *Ow gitu, yang paling sering dipake karyawan apa mas?*  
 Kalo ke perpustakaan emang masih banyak yang ga sempat soalnya kerjanya kan banyak banget, tapi kalo yang di share di internet ya lumayan. Secara virtual

itu lebih mudah, misalnya milis, forum. Jadi yang sibuk tetap bisa akses. Jadi sebenarnya gini lo mbak, learning organization itu adalah suatu tujuan yang akan dicapai XL, gimana nantinya seluruh organisasi bisa belajar secara keseluruhan. Nah, melalui KM kita bikin supaya gimana caranya karyawan ini belajar dengan fun. KM membuat event2 agar mendorong karyawan terus belajar.

- *Contohnya apa aja tu mas?*  
 Misalnya ada leadership Lounge, untuk memberikan insting dalam meningkatkan leadership karyawan. Buat para pemimpin ada Telco Mini MBA, untuk menambah pengetahuan di bidang industri telekomunikasi, seperti trend industri telekomunikasi, regulasi, corporate finance, dll. Kalo buat karyawan yang baru dipromosikan, direkrut, dan akan dipromosikan ada Managerial Building Blocks.
- *Mas, ini maksud gambarnya apa? (menunjukkan gambar proses pengelolaan pengetahuan di XL)*  
 Jadi XL melakukan pengembangan dan pengelolaan dari pengetahuan melalui pendekatan empat area, yaitu Content, Behavior, Process, dan Media. Kalo **behaviour** itu gimana upaya untuk menumbuhkan budaya knowledge sharing, contohnya Post Training Sharing Session, Book Sharing, Knowledge Explore, ShrEx (Sharing From Eksekutif), K-SoS (Sharing On the Street), CoPs (Community Of Practice), memasukkan kegiatan knowledge sharing dan belajar sebagai Key Performance Indicator setiap karyawan, dan mengembangkan “SharingPoint” System sebagai penghargaan dan pengakuan untuk orang yang telah memberikan kontribusi dalam kegiatan knowledge sharing. Jadi disini kita berupaya menanamkan belajar pada diri karyawan dari sisi perilaku mereka. Kita mengarahkan agar budaya belajar melalui sharing knowledge itu terus meningkat. Jadi gimana caranya supaya si karyawan ga merasa terbebani dalam belajar tapi malah justru secara sadar ingin terus belajar. Memang, hambatannya ya dari karyawan itu sendiri. Kan ga semua orang yang bisa disuruh-suruh belajar ya.. gak gampang merrubah sifat orang, misalnya yang dari sananya ga suka belajar ya gak mungkin tiba-tiba kita suruh belajar dia langsung berubah kan.. jadi emang pendekatannya itu yang harus kita maksimalkan biar semua orang di perusahaan mau belajar.
- *Ow, jadi sharing knowledge itu benar2 diupayakan ya mas. Kalo yang content itu gimana mas?*  
 Ya ini hubungannya dengan kontennya sendiri. Misalnya mengembangkan koleksi perpustakaan, termasuk koleksi dalam bentuk multimedia dan digital, mengembangkan materi e-Learning, Multimedia, dan Video Learning, menyimpan pengetahuan dan membaginya dalam E-knowledge, knowledge world. Konten ini ya gimana ya, ya lebih ke materi dan isi dari pembelajaran itu sendiri. Kita terus mencari dan mengembangkan konten apa yang lagi urgent dibutuhkan, baik yang khusus berhubungan dengan pekerjaan karyawan ataupun yang secara luas. Soalnya kan kita di telekomunikasi, pastinya banyak hal-hal baru yang harus diketahui karyawan. Nah, dari pemilihan konten ini kita bikin semenarik mungkin packagingnya biar karyawan tertarik dan cepat mengertinya.

Nah kalo media ya gimana kita mengembangkan terus sistem pembelajarannya itu. Jadi ya sebenarnya inilah yang harus terus kita siasati agar ya yang tadi itu, karyawan yang awalnya malas belajar jadi bersemangat buat belajar karena media atau sarana yang kita sediakan ini. Kita usaha terus biar sistem yang ada bisa mendukung pembelajarn itu sendiri.

Dan yang proses itu dikelola secara khusus oleh CBSP (Corporate Business System and Process) dan mencakup semua proses dan SOP yang berlaku di XL.

- *Kalo berbagi pengetahuan dengan pelanggan dan supplier sendiri ada ga mas?*

Ada. Kita biasanya ngadain Joint Planning Session with Corporate Customers yang diadakan secara rutin untuk mengetahui kebutuhan pelanggan korporat sekaligus mengedukasi customer tentang teknologi baru, jadi ini pertemuan dengan pelanggan korporat. Pelanggan korporat kan pelanggan yang lumayan besar, jadi mereka harus di treat dengan baik. Dengan pertemuan ini kita bisa share keinginan dan kebutuhan mereka itu apa. Trus juga ada pertemuan rutin dengan mitra bisnis, namanya Mitra Company Business Gathering (Sharing Knowledge From Supplier/ Partner) yang gunanya buat berbagi pengetahuan tentang produk kita.

- *Hambatan dalam learning organization itu sendiri apa mas*

Kayak yang saya bilang tadi, menumbuhkan budaya buat belajar itu kan ga gampang. Kita harus menghadapi berbagai karakter karyawan. Jadi kita harus benar2 bisa menemukan cara yang pas untuk menumbuhkan budaya itu. Selain itu, buat belajr secara mandiri, kadang suka susah soalnya ga ada waktu. Karyawan kan sibuk banget, jadi agak susah membagi waktunya.

**Nama** : A  
**Jabatan** : Knowledge Management  
**Waktu** : 27 Maret 2012, pukul 15.00  
**Tempat** : Ghra XL lantai 2, Mega Kuningan Jakarta

- *Bagaimana kegiatan learning berjalan di PT XL Axiata?*  
 XL mempunyai moto Learning is Everyboody's. jadi dengan moto ini semua karyawan ditumbuhkan budaya belajarnya agar dapat terus mengembangkan kompetensinya. Tujuannya ya agar dapat mencapai tujuan perusahaan, yaitu adanya peningkatan jumlah yang signifikan setiap tahunnya. Dengan ini, gimana supa budaya belajar bisa ditingkatkan.
- *Kalau program learningnya sendiri ada apa aja mas?*  
 Banyak, misalnya belajar secara individu, tim maupun pelatihan. Kalo yang individu kita ada library, portal dll biar karyawan bisa belajar sendiri. Kalo untuk berbagi pengetahuan antar divisi, ada CoP, Focus Group Discussion dan Cross Department Sharing Session. Selain itu yang paling sering dilakukan ya training.
- *CoP-nya apa aja tu mas?*  
 Macam2. Tergantung departemennya, misal CoP Departemen Telco Implementation, Departemen Enterprise & Carrier, Departemen Network Assurance, ada juga CoP Web Team, CoP Open Source, CoP Project Management yang pesertanya dari berbagai departemen. Mereka punya agenda rutin dan membahas topik tertentu.
- *Kalo KM-nya sendiri gimana mas?*  
 KM kita jadikan sebagai upaya untuk menjadi learning organization. Fokusnya ya pelatihan, pengembangan, dan motivasi, dengan tujuan menciptakan pengetahuan bagi karyawan, sesuai dengan tiga aspek modal utama yaitu, knowledge, skills dan attitude. Jadi pengetahuan ini dikelola agar semua karyawan kita meningkat kemampuannya.
- *Kalo pihak yang terlibat dalam pembelajaran siapa aja mas?*  
 Banyak pihak yang terlibat. Misalnya atasan mendorong bawahannya dalam bekerja, kalo ada yg bawahan ga ngerti dibantu. Begitu juga sesama karyawan juga saling belajar dan berbagi ilmu. Ga Cuma itu, pelanggan pun kita jadikan tempat belajar. XL punya prinsip dasar marketing yaitu AISAS (Awareness-Interest-Search-Action-Share-in), disini XL yang aktif membentuk awareness produk dan layanan untuk menarik perhatian pelanggan dan kemudian membuat pelanggan menginginkan produk dan layanan yang ditawarkan XL. Baru pelanggan bersifat aktif dengan melakukan action, yaitu membeli produk dan layanan XL.
- *Jadi pelanggan juga ikut diberdayakan ya mas?*  
 Iya. salah satunya melalui website XL.co.id, di mana pelanggan bisa mendapatkan informasi produk dan layanan XL. Selain itu, XL memiliki Contact Management, dimana setiap petugas call center atau CCR (Contact

Center Representative) bisa langsung mengakses e-Knowledge Portal yang memuat informasi tentang coverage, layanan fitur GSM, dan jenis-jenis pesawat HP, sehingga dapat langsung membantu pelanggan. Jadi semua masalah yang dihadapi pelanggan dapat dicarikan solusinya sikap E-Knowledge ini.

- *Trus cara mendapatkan pengetahuan dari pelanggannya gimana mas?*  
Nah, kita juga ada ICE (Intentional Customer Experience) yang bertujuan untuk menggalakkan perilaku karyawan yang selaras dengan tiga nilai utama ICE : Anticipate-Act-Amaze. Jadi dengan ICE ini kita jadi tahu gimana pengalaman pelanggan memakai produk kita, kan dari situ bisa jadi masukan. Ini penting banget kan, soalnya dari siapa lagi kita tahu kekurangan dan kelebihan produk kita kalo bukan dari yang makai. Jadi dari kegiatan ini apapun yang dirasakan pelanggan kita tampung dan lalu kita tindak lanjuti unntuk perbaikan kedepannya. Kalo pelanggan puas kan imbasnya ke penjualan kita juga.
- *Gimana dengan program knowledge sharingnya mas?*  
Banyak upaya untuk mendorong karyawan agar mau belajar. Kita kasi di portal, adain acara dll. Contohnya ada Knowledge Explore. Kita datengin pembicara dari luar maupun dalam perusahaan untuk berbagi pengetahuan. Topiknya ga sebatas telekomunikasi, tapi lebih beragam. Misalnya kita mengambil tema “Mengelola Gaji” dgn pembicara Safir Senduk. Karena langsung maupun tidak, penghasilan mempunyai korelasi dengan produktifitas. Nah kalo dari sharing di karyawan sendiri udah kita tanamkan juga budayanya. Ada banyak acara dimana karyawan bisa bertukar pengetahuan, dan kalo ada masalah dicari solusi bersama.
- *Kalau penerapan teknologi dalam proses pembelajaran di XL gimana mas?*  
Kita terus meningkatkan SDM dan teknologi, dengan mengoptimalkan pemanfaatan sarana fisik dan digital untuk berbagi pengetahuan yang ada. Kita juga tingaktkan program komunikasi misalnya menjalin komunikasi dengan berbagai pihak eksternal perusahaan termasuk beberapa media (media relations), dan komunikasi di internal perusahaan melalui berbagai wadah, misalnya majalah internal dan media digital. Kan disini penggunaan teknologi juga buat berbagi pengetahuan.
- *Kalau teknologi yang digunakan untuk belajar karyawannya apa mas?*  
Jadi Proses belajar ini diaplikasikan melalui “Document Sharing”, dan melakukan “Knowledge Capturing” semua event sharing ke dalam bentuk digital misalnya dokumentasi, audio/video, whitepaper, presentasi.. lalu menampilkannya melalui portal agar dapat diakses di mana pun dan kapan pun.

**Nama** : Y  
**Jabatan** : Staff HCD  
**Waktu** : 28 Maret 2012, pukul 15.00  
**Tempat** : Ruang Human Capital Development Menara Prima Lt 20, Mega Kuningan Jakarta

- *Mbak, apa aja sih kegiatan perusahaan dalam melakukan promosi belajar?*  
 Misalnya dengan program XL MDS Learning. Di sini karyawan menjawab pertanyaan seperti Game anak2 di mana yang bisa menjawab pertanyaan tersebut seperti main game, up and next level dan mendapatkan point. Pertanyaannya seputar MDS yaitu info tentang Data yang saat ini sedang in tidak hanya kalangan muda tetapi sampai orang tua.
- *Apakah perusahaan memberikan suasana yg kondusif untuk belajar?*  
 Perusahaan memberikan suasana yang sangat kondusif dalam belajar tidak ada tekanan dalam pembelajaran.. jadi belajar itu dibikin jadi fun buat kita. Karyawan ga ditekan buat belajar tapi didorong kesadarannya buat belajar..
- *Program belajar yang pernah di ikuti pada Perusahaan?*  
 Dulu aku pernah ikut XL MDS Learning, ini buat belajar..., selain itu juga pernah ikut English Class buat nambah skill bahasa inggrisku.
- *Apa aktivitas pembelajaran yang paling berharga atau pengalaman yang di miliki?*  
 XL MDS Learning. Soalnya pas ikut kegiatan ini, aku dapet banyak banget ilmu.
- *Ketika masalah muncul di tempat kerja, seperti penurunan produktivitas, bagaimana perusahaan, khususnya atasan mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini?*  
 Team Leader biasanya memberikan coaching terhadap anak tersebut. Jadi bagi bawahan yang ada masalah dalam kerjanya, sikap team leader ini yang turun tangan ngasi bantuan dan petunjuk buat nyelesein masalah itu. Jadi kita dibantu gitu kalo ada apa2.
- *Apakah mbak pernah mengikuti aktivitas pembelajaran antar divisi?*  
 Belum pernah mengikuti pelatihan antar divisi
- *Mbak, gimana cara perusahaan mensosialisasikan visi dan misi nya?Apakah semua karyawan, khususnya mbak bisa menjabarkan visi dan misi perusahaan?*  
 Kalo visi misi ada dimana2 posternya.. di Ghra XL juga ada kan yang didepan itu. Visi dan Misi perusahaan XL : sesuai dengan motto 1,2,3,4 to be : hehehe aku lupa..
- *Apakah mbak dan rekan2 kerja sering melakukan sharing knowledge terkait pekerjaan??*  
 Sharing knowledge pernah di lakukan pada saat menjadi customer service, sharing knowledge tentang FAQ ( pertanyaan dan solusi ketika mendapat problem yang di luar dari panduan E - Knowledge). Jadi pas disitu dulu kita

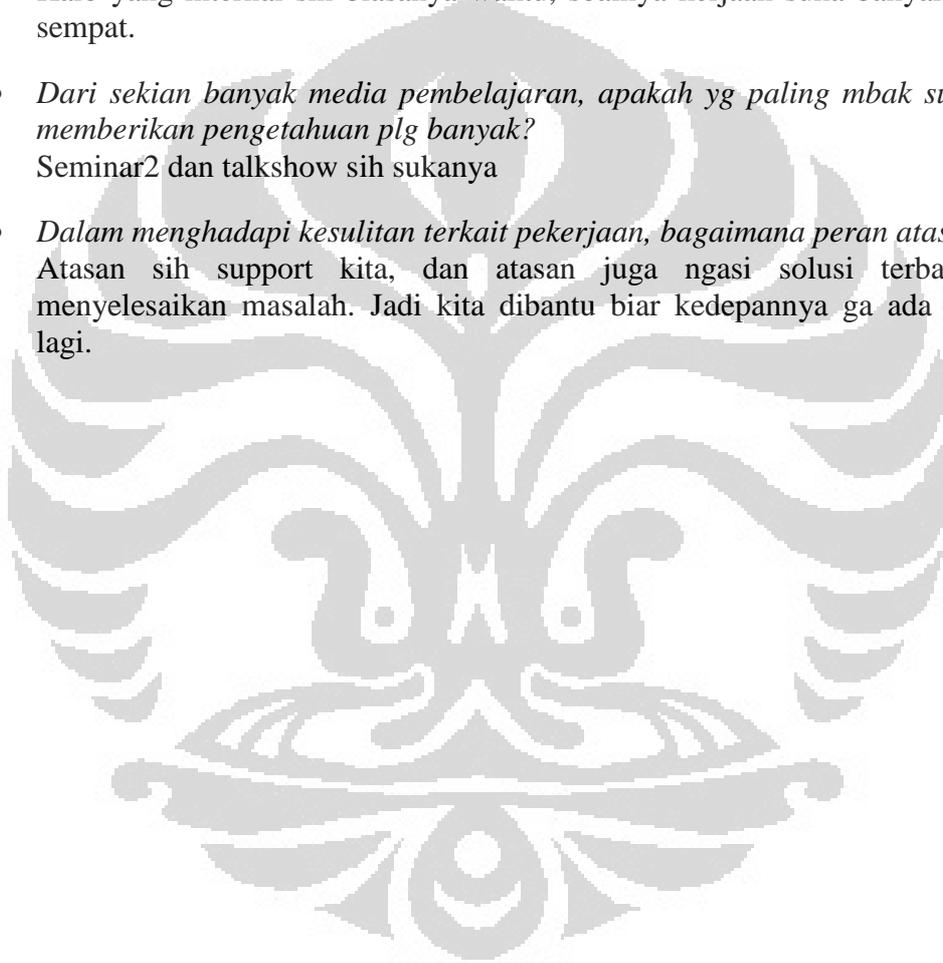
sharing tentang masalah apa aja yang kita hadapi pas menghadapi customer.. kita sharing juga gimana cara menghadapi dan mencari solusinya. Misalnya kalo ga ada di E-Knowledge, kita diskusikan gimana solusinya.

- *Jadi E-Knowledge isinya semacam panduan gitu ya mbak?*  
Iya, kalo CS kan hubungannya langsung ama customer. Pasti dong banyak banget pertanyaannya. Jadi disana kita bisa lihat kalo masalah kayak gini solusinya gimana, kalo gitu gimana..
- *Apa manfaat yang mbak dapatkan dari kegiatan sharing knowledge itu?*  
Contohnya waktu itu ada Cased tariff pada saat di luar negeri tidak sesuai yang di iklankan, sehingga customer compliant tariff menjadi mahal, ternyata setelah di cek customer XL tidak menggunakan settingan hp yang seharusnya di gunakan. Nah, kan ketahuan tu ternyata masalahnya di customer.
- *Mbak tau tentang Knowledge World XL ga? Atau tools pembelajaran apa aja yg pernah mbak gunakan?*  
Knowledge world XL tau, Library dan portal sering di gunakan, tapi yang paling sering digunakan E- Knowledge yaitu Web yang di design untuk para customer service sebagai panduan dalam menjawab pertanyaan customer.
- *Dalam belajar dan berbagi pengetahuan, apa kendala atau masalah yang mbak hadapi?*  
Kendala yang lama yaitu Tools yang kadang lama untuk cek di system. Jadi kan suka lemot gitu kalo mau akses systemnya.
- *Dari sekian banyak media pembelajaran, apakah yg paling mbak sukai dan memberikan pengetahuan plg banyak?*  
Yang paling di sukai yaitu E – Knowledge. Soalnya gampang diakses dan mudah dimengerti.
- *Dalam menghadapi kesulitan terkait pekerjaan, bagaimana peran atasan?*  
Atasan sering membantu dalam menghadapi kesulitan. Kalo kita lagi ada masalah dalam pekerjaan , misalnya kurang ngerti atau ada kendala, atasan suka bantu buat nyeleseinnya.

**Nama** : N  
**Jabatan** : Staff HCD  
**Waktu** : 1 Juni 2012, pukul 16.00  
**Tempat** : Ruang Human Capital Development Menara Prima Lt 20, Mega Kuningan Jakarta

- *Bagaimana perusahaan mempromosikan belajar, dan apa saja kegiatan belajar yang dipromosikan perusahaan?*  
 Lewat seminar2 dan sharing knowledge. Trus juga ada training, trainingnya bisa di dalam atau di luar negeri. Ada juga kuis2 tentang pengetahuan.
- *Apakah perusahaan memberikan suasana yg kondusif untuk belajar?*  
 Iya. Perusahaan selalu ngasi *encouragement* buat belajar. Biasanya lebih sering dikirim email.
- *Program belajar yang pernah di ikuti pada Perusahaan?*  
 Aku sih pernah ikut Training local, seminar juga sering, trus sharing knowledge juga ada.
- *Apa aktivitas pembelajaran yang paling yang di miliki?*  
 Semuanya sih, soalnya bermanfaat buat meningkatkan kemampuan saya.
- *Ketika masalah muncul di tempat kerja, seperti penurunan produktivitas, bagaimana perusahaan, khususnya atasan mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini?*  
 Biasanya sih kita mengadakan program *train the trainer* yaitu mengirimkan beberapa orang saja buat ikut pelatihan, kemudian orang2 inilah yang dijadikan trainer untuk memberikan ilmunya kepada orang lain. Jadi walaupun ga semuanya yang ikut, paling gak kan kita dibagi ilmunya, jadi nanti kalo ngedepin kerjaan bisa lebih baik lagi.
- *Pelatihan yang pernah di ikuti apa yah? Manfaat yang di ikuti dari pelatihan tersebut*  
 Pelatihan tentang sistem, leadership trus pelatihan tentang interview. Manfaatnya ya buat meningkatkan kemampuan.
- *Apakah mbak pernah mengikuti aktivitas pembelajaran antar divisi?*  
 Iya pernah, misalnya sharing gitu
- *Mbak, gimana cara perusahaan mensosialisasikan visi dan misi nya? Apakah semua karyawan, khususnya mbak bisa menjabarkan visi dan misi perusahaan?*  
 Via email, sosialisasi melalui program2. Kayaknya sih bisa ya kalo disuruh nyebutin visi misi perusahaan.
- *Apakah mbak dan rekan2 kerja sering melakukan sharing knowledge terkait pekerjaan??*  
 Iya kadang sih. Paling seringnya ya kita sharing tentang outsourcing. Kan tiap hari ngurus outsourcing, pasti ada kendala atau apa, jadi dishare bareng2 aja.

- *Apa manfaat yang mbak dapatkan dari kegiatan sharing knowledge itu?*  
Ya makin lama pengetahuan dan kemampuan makin meningkat. Jadinya lebih mudah dalam nyelesein kerjaan.
- *Mbak tau tentang Knowledge World XL ga? Atau tools pembelajaran apa aja yg pernah mbak gunakan?*  
Iya tau. Itu buat belajar, bisa fisik maupun virtual. Kalo yang pernah aku pake sih portal.
- *Dalam belajar dan berbagi pengetahuan, apa kendala atau masalah yang mbak hadapi?*  
Kalo yang internal sih biasanya waktu, soalnya kerjaan suka banyak jadi ga sempat.
- *Dari sekian banyak media pembelajaran, apakah yg paling mbak sukai dan memberikan pengetahuan plg banyak?*  
Seminar2 dan talkshow sih sukanya
- *Dalam menghadapi kesulitan terkait pekerjaan, bagaimana peran atasan?*  
Atasan sih support kita, dan atasan juga ngasi solusi terbaik buat menyelesaikan masalah. Jadi kita dibantu biar kedepannya ga ada maslaah lagi.

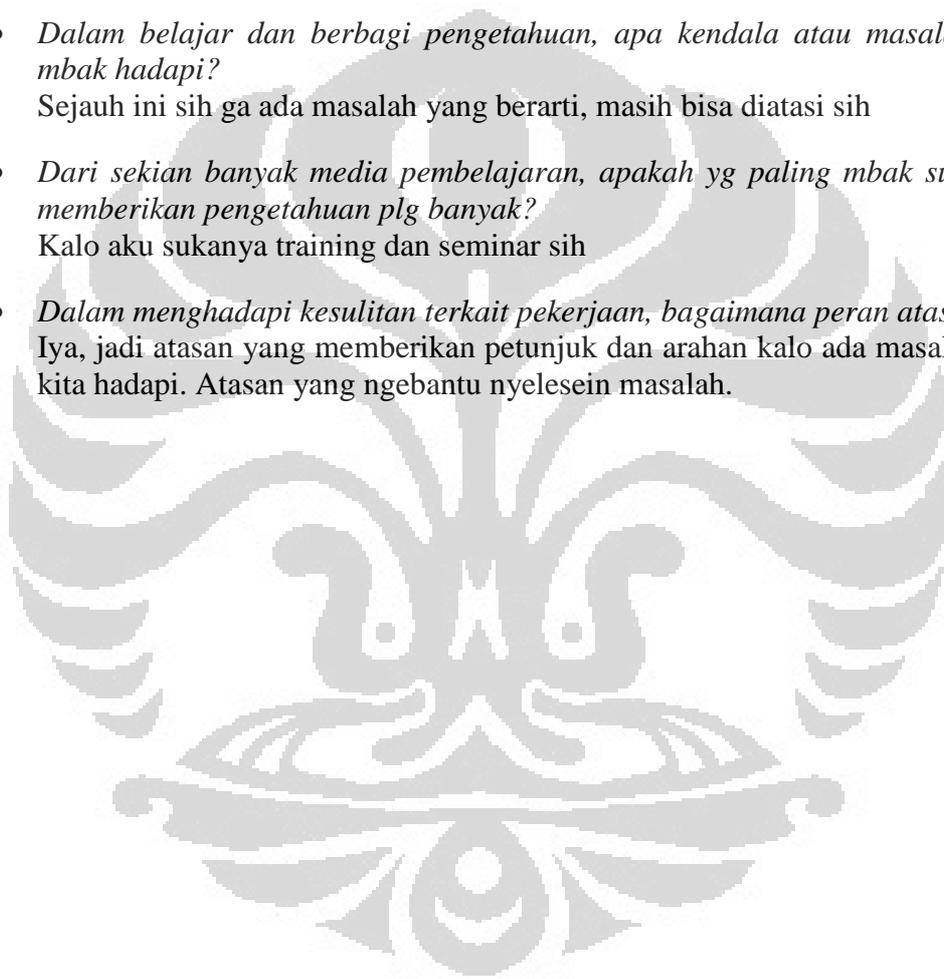


**Nama** : Yu  
**Jabatan** : Staff HCD  
**Waktu** : 1 Juni 2012, pukul 13.00  
**Tempat** : Ruang Human Capital Development Menara Prima Lt 20, Mega Kuningan Jakarta

- *Bagaimana perusahaan mempromosikan belajar, dan apa saja kegiatan belajar yang dipromosikan perusahaan?*  
 Biasanya sih melalui training, seminar, media dan juga portal. Jadi disitu ada semua
- *Apakah perusahaan memberikan suasana yg kondusif untuk belajar?*  
 Iya sih, fasilitasnya banyak jadi kondusif buat belajar
- *Program belajar yang pernah di ikuti pada Perusahaan?*  
 Banyak sih, misalnya training microsoft office. Kita kan tiap hari pake office, dan itu pasti harus dimaksimalkan banget penggunaannya.
- *Apa aktivitas pembelajaran yang paling berharga atau pengalaman yang di miliki?*  
 Pernah waktu itu aku ikut seminar mengenai time management effectiveness. Jadi dari situ nambah ilmu banget buat manajemen waktu. Apalagi kita kerjanya banyak sibuk banget gini kan.
- *Ketika masalah muncul di tempat kerja, seperti penurunan produktivitas, bagaimana perusahaan, khususnya atasan mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini?*  
 Atasan biasanya melihat dari hasil kerja kita yang ga sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Nah dari sini kan berarti ada masalah sama employeenya. Jadi si employee akan di-coaching selama periode waktu tertentu biar nanti hasil kerjanya bisa sesuai dengan yang diharapkan.
- *Pelatihan yang pernah di ikuti apa yah?udah berapa kali? Manfaat yang di ikuti dari pelatihan tersebut*  
 Udah banyak yah, sekitar lebih dari 5 kali. Manfaatnya ya pastinya wawasan bertambah dan pola pikir kita juga semakin maju.
- *Apakah mbak pernah mengikuti aktivitas pembelajaran antar divisi?*  
 Iya pernah, misalnya CoP gitu
- *Mbak, gimana cara perusahaan mensosialisasikan visi dan misi nya?*  
 Biasanya sih melalui seminar, training dan kuis2 gitu
- *Apakah mbak dan rekan2 kerja sering melakukan sharing knowledge terkait pekerjaan??*  
 Iya sering. Contohnya case yang terjadi di lapangan akan di share ke tim kemudian ada masalah apa kita bahas bareng2. Sharing juga bisa kalo misalnya ada nih yang baru abis ikut training, nah nanti akan ada sharing

session dengan timnya yang ga ikut training. Jadi dia yang jadi trainernya sekarang.

- *Apa manfaat yang mbak dapatkan dari kegiatan sharing knowledge itu?*  
Ya nambah wawasan aja, nambah pengetahuan
- *Mbak tau tentang Knowledge World XL ga? Atau tools pembelajaran apa aja yg pernah mbak gunakan?*  
Knowledge world itu adalah suatu wadah atau media yang bisa diakses oleh seluruh karyawan yang berisi apdet informasi misalnya visi misi perusahaan, produk, event, sharing knowledge. Banyak deh pokoknya
- *Dalam belajar dan berbagi pengetahuan, apa kendala atau masalah yang mbak hadapi?*  
Sejauh ini sih ga ada masalah yang berarti, masih bisa diatasi sih
- *Dari sekian banyak media pembelajaran, apakah yg paling mbak sukai dan memberikan pengetahuan plg banyak?*  
Kalo aku sukanya training dan seminar sih
- *Dalam menghadapi kesulitan terkait pekerjaan, bagaimana peran atasan?*  
Iya, jadi atasan yang memberikan petunjuk dan arahan kalo ada masalah yang kita hadapi. Atasan yang ngebantu nyelesein masalah.



Rangkuman hasil wawancara dengan manajemen

Lampiran 3: Rangkuman Hasil Wawancara

<b>Topik</b>	<b>LDO</b>	<b>Curriculum</b>	<b>KM</b>
<b>Learning di XL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Learning yang paling utama adalah in class training.</li> <li>Pelatihan adalah pembelajaran yang dapat dilihat langsung hasilnya.</li> <li>- OJT, practice learning dan coaching</li> </ul>	<p><u>Dulu</u>: In class training Pembelajaran berangkat dari kebutuhan</p> <p><u>Sekarang</u>: Sharing knowledge Baik sesama karyawan ataupun juga dengan pihak diluar perusahaan ( misalnya komunitas di masyarakat)</p>	<p>Menumbuhkan budaya belajar untuk mengembangkan kompetensi.</p> <p>belajar dapat secara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individu,</li> <li>- tim/kelompok</li> <li>- pelatihan</li> </ul>
<b>Pelatihan</b>	<p>Training disesuaikan dengan kebutuhan atau dari request unit kerja.</p>		
<b>Evaluasi program pelatihan</b>	<p>Evaluasi menurut Kirk Patrick</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback pelatihan</li> <li>- Hasil pre-post test</li> <li>- implementasi pada pekerjaan</li> <li>- profit perusahaan</li> </ul>		

<b>Community of Practice</b>	CoP banyak, tergantung departemen masing2. Intensitasnya juga disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan tiap departemen. Ada komunitas yang jarang sharing karena pengetahuan statis misalnya finance, ada yang sering, misalnya IT dan Telco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orang2 dengan interest sama baik di dalam maupun luar perusahaan, saling berbagi pengetahuan.</li> <li>- Komunitas dalam perusahaan misalnya yang punya hobi sama, kuliner, gadget, dll, difasilitasi perusahaan untuk berbagi pengetahuan.</li> <li>- tim “Blue Thunder” yang sukses turun ke pasar dan akhirnya mmeluncurkan tarif Rp. 1/detik</li> <li>- Kelompok masyarakat yang dijadikan untuk melihat produk seperti apa yang dibutuhkan dan dinginkan masyarakat, sehingga perusahaan bisa merancang produk baru berdasarkan kebutuhan tersebut.</li> </ul>	misal CoP Departemen Telco Implementation, Departement Enterprise & Carrier, Departement Network Assurance, ada juga CoP Web Team, CoP Open Source, CoP Project Management
<b>Media learning</b>	knowledge portal, Computer Based System, OJT, Knowledge sharing, library, benchmark ke perusahaan lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- media fisik (library)</li> <li>- non fisik (portal, e-book, dan community of practice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal</li> <li>- Acara, contoh Knowledge Explore</li> </ul>

<b>Penggunaan media learning</b>	Tergantung kebutuhan pengetahuan, lokasi tempat kerja, pengetahuan,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perpustakaan jarang dipakai karena kesibukan karyawan</li> <li>- Media virtual lebih diminati dan mudah digunakan</li> </ul>	
<b>KM di XL</b>	Upaya agar karyawan dapat belajar dengan fun dan berinisiatif untuk terus belajar.	melalui KM perusahaan berupaya menumbuhkan budaya agar karyawan dapat belajar setiap hari.	KM adalah upaya untuk menjadi learning organization. Fokus kepada pelatihan, pengembangan, dan motivasi, dengan tujuan menciptakan pengetahuan bagi karyawan, sesuai dengan tiga aspek modal utama yaitu, knowledge, skills dan attitude
<b>Sharing knowledge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada peraturan baku/ formal dalam sharing knowledge.</li> <li>- Departemen dapat melakukan knowledge sharing tergantung kebutuhan mereka</li> <li>- Sharing knowledge dapat dilaporkan pelaksanaanya dengan mengirimkan data kegiatan (absensi, ppt) kepada departemen People Development</li> <li>- Orang atau departemen yang aktif melaksanakan sharing knowledge diberikan reward, selain itu sharing knowledge juga</li> </ul>	Sharing knowledge terus diupayakan agar karyawan mau belajar tiap hari untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya	berbagi pengetahuan antar divisi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CoP</li> <li>- Focus Group Discussion dan</li> <li>- Cross Department Sharing Session</li> </ul>

<b>Pengalaman dalam sharing knowledge</b>	dimasukkan dalam KPI - Mensiasati keterbatasan budget untuk pelatihan dengan Sharing knowledge		
	Meningkatkan pengetahuan untuk dapat mengikuti perkembangan industri telekomunikasi		
<b>Event KM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>knowledge appreciation day</b>, yaitu apresiasi departemen atau individu yang aktif melakukan knowledge sharing, diadakan setiap tahun</li> <li>- <b>knowledge festival</b>, acara tahunan selama 2 hari untuk memberi pengetahuan terbaru kepada karyawan mengenai industri telekomunikasi yang membahas berbagai materi seputar telekomunikasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership Lounge, untuk memberikan insting dalam meningkatkan leadership karyawan.</li> <li>- Telco Mini MBA, untuk menambah pengetahuan di bidang industri telekomunikasi</li> <li>- Managerial Building Blocks untuk karyawan yang baru dipromosikan, direkrut, dan akan dipromosikan</li> </ul>	Knowledge Explore untuk berbagi pengetahuan
<b>Proses KM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Behaviour</b>: bagaimana perusahaan membuat karyawan senang belajar, Inisiatif belajarnya bukan dari atasan, dari perusahaan tapi dari mereka sendiri.</li> <li>2. <b>Konten</b>: masing2 bidang pembelajaran diatur tersendiri. Misalnya yang functional dan generic.</li> </ol>	<p><i>Content, Behavior, Process, dan Media</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Behaviour</b> : upaya untuk menumbuhkan budaya knowledge sharing. contohnya Post Training Sharing Session, Book Sharing, Knowledge Explore, memasukkan kegiatan knowledge sharing dan belajar</li> </ol>	

	<p>3. <b>Media/infrastruktur:</b> knowledge portal, Computer Based System, OJT, Knowledge sharing, library, benchmark ke perusahaan lain</p> <p>4. <b>Proses:</b> optimasi sistem. Kebutuhan pelatihan (manajer) → pengajuan ke kurikulum → mapping oleh kurikulum → approval pelatihan → pelaksanaan oleh LDO → evaluasi</p>	<p>sebagai Key Performance Indicator setiap karyawan. hambatannya dari karyawan itu sendiri, karena sifat setiap orang berbeda</p> <p>2. <b>Konten:</b> materi dan isi dari pembelajaran itu sendiri. Misalnya mengembangkan koleksi perpustakaan, termasuk koleksi dalam bentuk multimedia dan digital, mengembangkan materi e-Learning, Multimedia, dan Video Learning, menyimpan pengetahuan dan membaginya dalam E-knowledge, knowledge world.</p> <p>3. <b>Media:</b> mengembangkan terus sistem pembelajaran.</p> <p>4. <b>Proses:</b> dikelola secara khusus oleh CBSP (Corporate Business System and Process) dan mencakup semua proses dan SOP yang berlaku di XL.</p>	
<p><b>Pihak yang terlibat dalam pembelajaran</b></p>		<p>Semua pihak</p>	<p>- Atasan, mendorong bawahan untuk bekerja dan membantu menyelesaikan masalah</p>

<b>Berbagi pengetahuan dengan pelanggan dan supplier</b>			<p>yang dihadapi bawahan dalam pekerjaannya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesama karyawan, saling berbagi ilmu dan belajar</li> <li>- Pelanggan</li> <li>- Supplier</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint Planning Session with Corporate Customers: untuk mengetahui kebutuhan pelanggan korporat sekaligus mengedukasi customer tentang teknologi baru</li> <li>- pertemuan rutin dengan mitra bisnis untuk berbagi pengetahuan tentang produk XL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelanggan mendapat pengetahuan dari XL melalui website XL.co.id, pelanggan bisa mendapatkan informasi produk dan layanan XL</li> <li>- Perusahaan mendapat pengetahuan dari pelanggan ICE (Intentional Customer Experience) untuk mengetahui pengalaman pelanggan memakai produk XL. Dari kegiatan ini apapun yang dirasakan pelanggan kita tampung dan lalu kita tindak lanjuti unntuk perbaikan kedepannya.</li> </ul>
<b>Penerapan teknologi dalam</b>	Fisik, internet, Computer Based System		Proses belajar diaplikasikan melalui “Document Sharing”, dan melakukan “Knowledge

<b>pembelajaran</b>			Capturing” semua event sharing ke dalam bentuk digital misalnya dokumentasi, audio/video, whitepaper, presentasi.. lalu menampilkannya melalui portal agar dapat diakses di mana pun dan kapan pun.
<b>Kendala dalam belajar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waktu</li> <li>- Karakter karyawan, ada yang malas belajar</li> <li>- Mindset karyawan “knowledge is power” sehingga tidak mau berbagi pengetahuan</li> <li>- Karyawan yang tidak percaya diri dengan kemampuannya sehingga tidak mau berbagi pengetahuan</li> <li>- Keterbatasan biaya, sehingga tidak semua karyawan bisa mengikuti pelatihan.</li> <li>- Keterbatasan SDM di daerah, sehingga pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menumbuhkan budaya dan kesadaran belajar tidak mudah, perusahaan harus menghadapi berbagai karakter karyawan</li> <li>- Waktu, karena karyawan memiliki tingkat kesibukan yang tinggi, kadang agak susah untuk meluangkan waktu belajar.</li> </ul>	Waktu
<b>Inovasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XL banget, acara penilaian inovasi</li> <li>- Semua karyawan, baik perorangan maupun</li> </ul>	Sharing knowledge untuk merangsang inovasi	Reward bagi yang berinovasi

	<p>departemen dapat mengajukan rancangan inovasinya. Kemudian setelah diseleksi, mereka diberikan waktu untuk pengeksekusiannya. Yang dinilai tidak hanya idenya tapi juga pelaksanaannya.</p> <p>Sharing knowledge berperan meningkatkan inovasi.</p>		
--	--	--	--

## Rangkuman hasil wawancara dengan karyawan

<b>Topik</b>	<b>YK</b>	<b>NP</b>	<b>YE</b>
<b>Perusahaan mempromosikan belajar</b>	program XL MDS Learning.	seminar2, training dan sharing knowledge	training, seminar, media dan juga portal
<b>Suasana belajar</b>	tidak ada tekanan dalam pembelajaran	Perusahaan memberikan encouragement untuk belajar	fasilitasnya banyak
<b>Program pembelajaran yang pernah diikuti</b>	XL MDS Learning English Class	Training local, seminar, sharing knowledge.	training , sharing
<b>Manfaat</b>	Menambah ilmu	meningkatkan kemampuan	menambah ilmu
<b>Sharing knowledge</b>	sharing knowledge tentang FAQ ketika menjadi CS	sharing tentang outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing tentang case yang terjadi di lapangan</li> <li>• sharing setelah rekan setim mengikuti pelatihan</li> </ul>
<b>Manfaat</b>	Menyelesaikan masalah yang dihadapi	pengetahuan dan kemampuan makin meningkat. Jadi lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.	menambah wawasan dan pola pikir
<b>Media pembelajaran</b>	Knowledge world XL, Library dan portal	portal	Knowledge world
<b>Kendala dalam belajar</b>	Tools yang kadang lama	waktu	Kendala dapat diatasi
<b>Peran atasan jika menghadapi masalah dalam pekerjaan</b>	membantu dalam menghadapi kesulitan	Memberi solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah	memberikan petunjuk dan arahan

