

Communities of Practice sebagai Sarana Efektif Berbagi Pengetahuan dalam suatu Organisasi

Siti Zulaiha

Direktorat Jenderal Perbendaharaan
Departemen Keuangan

sizul06@yahoo.co.id

Abstraksi

Mayoritas perusahaan bisnis yang ada di dunia memiliki umur yang pendek. Penelitian Peter Senge menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan kelas dunia dan masuk dalam Fortune 500, memiliki umur rata-rata antara 40 – 50 tahun, artinya secara rata-rata hanya berumur sampai dua generasi. Ari de Geus (1997), melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun, menemukan karakteristik umum penyebab pendeknya umur perusahaan, terutama karena perusahaan tersebut tidak mampu belajar atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman, sehingga mengecewakan konsumen, dan pada akhirnya "mati" karena kehilangan pasar atau tutup karena ditolak oleh masyarakat dan lingkungannya. Namun pada kenyataannya, ada beberapa kasus di mana perusahaan memiliki umur panjang (lebih dari 150 tahun). De Geus menggambarkan fenomena perusahaan berumur panjang dengan karakteristik sebagai perusahaan yang hidup. De Geus menyatakan bahwa ada korelasi antara perusahaan yang berumur panjang dengan kemampuannya menjadi perusahaan yang belajar (organisasi pembelajar).

Tidak bedanya di perusahaan besar atau kecil, Knowledge Management (KM) bertumpu pada budaya knowledge-sharing (saling berbagi pengetahuan). Seluruh kegiatan berbagi pengetahuan akan lebih mudah pelaksanaannya jika dibentuk apa yang dinamakan komunitas praktis (Community of Practice – CoP).

Makalah ini mengangkat masalah cara/pendekatan KM dalam berbagi pengetahuan di dalam suatu organisasi. Metode yang digunakan adalah dengan studi literatur dan memaparkan best practice dan studi kasus di suatu instansi pemerintah. Dengan pembentukan CoP diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan yang akhirnya ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci : *Communities of Practice, sharing, knowledge, organisasi pembelajar*

1. PENDAHULUAN

Kenyataan bahwa banyaknya perusahaan yang tumbang merupakan fenomena organisasi yang tidak mampu belajar. Organisasi pembelajar mampu bertahan karena mempunyai pengetahuan untuk menghadapi masalah-masalah internal dan eksternal organisasi.

Kumpulan karyawan yang cerdas, belum tentu mampu membangun organisasi yang cerdas tanpa habitat belajar yang kondusif. Masalah kritical bagi organisasi masa depan adalah bagaimana agar organisasi memiliki kondisi suasana kerja serta mekanisme yang mampu membangkitkan semangat dan mendorong terciptanya pengetahuan-pengetahuan eksplisit dan tacit seluruh anggotanya, sehingga terjadi inovasi yang mampu memaksimalkan nilai tambah organisasi [4].

Organisasi pembelajar dan *Knowledge Management* membutuhkan masyarakat yang berpengetahuan.

Masyarakat berpengetahuan membutuhkan pekerja atau anggota yang berpengetahuan. Salah satu indikasi organisasi pembelajar adalah adanya kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman di antara para anggotanya. Salah satu cara untuk menampung pengetahuan-pengetahuan dari para anggota suatu organisasi adalah dengan membentuk suatu *community of practice*. *Community of practice* adalah bentuk suatu kelompok diskusi.

2. PEMBAHASAN

2.1 Konsep *Communities of Practice*

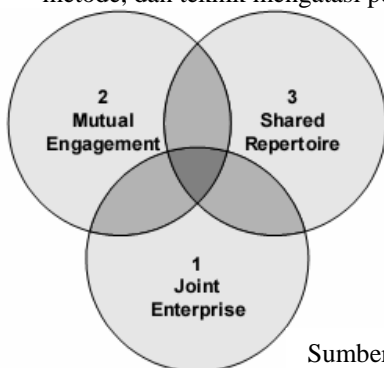
Community of Practice (CoP) adalah kelompok orang yang berbagi suatu perhatian atau semangat untuk sesuatu yang mereka kerjakan dan belajar bagaimana caranya melakukan itu lebih baik ketika mereka saling berinteraksi secara teratur [5].

Istilah ini pertama kali dipakai pada 1991 oleh Jean Lave dan Etienne Wenger. Mereka menggunakan istilah ini dalam hubungannya dengan pembelajaran yang diposisikan sebagai bagian dari usaha untuk "*rethink learning*" di Institute for Research on Learning. Pada 1998, Etienne Wenger mengembangkan konsep tersebut dan mengaplikasikannya dalam konteks lain, termasuk seting organisasi. Baru-baru ini, CoP dikaitkan dengan *knowledge management* sebagai cara mengembangkan modal sosial, memelihara pengetahuan baru, merangsang inovasi, atau berbagi pengetahuan tasit yang ada di dalam suatu organisasi. Sekarang CoP diterima sebagai bagian dari pengembangan organisasi [7].

Walaupun istilah "*community of practice*" relatif masih baru, komunitas praktisi bukanlah hal yang baru. Kelompok-kelompok seperti ini sudah ada sejak orang-orang di dalam organisasi menyadari bahwa mereka mendapat manfaat dari berbagi pengetahuan, wawasan, dan pengalaman mereka dengan orang lain yang mempunyai minat atau tujuan yang sama. Konsep ini mempunyai perspektif yang bermanfaat pada "mengetahui" dan "belajar". Sejumlah orang dan organisasi yang tumbuh pada berbagai sektor kini fokus pada *community of practice* sebagai kunci untuk memperbaiki kinerja mereka.

Tidak semua yang disebut komunitas adalah *community of practice*. Ada tiga karakteristik CoP yang penting [3,5,6]:

1. Domain → *Joint Enterprise*. CoP bukan hanya kumpulan teman-teman atau jaringan koneksi di antara orang-orang, tetapi mempunyai identitas yang telah ditetapkan dengan domain minat tertentu. Keanggotaannya menyiratkan komitmen kepada domain, dan itu yang membedakannya dengan kelompok lainnya.
2. Komunitas → *Mutual Engagement*. Untuk memenuhi minat dalam domain mereka, para anggota terlibat dalam aktivitas dan diskusi, saling menolong, dan berbagi informasi. Mempunyai pekerjaan atau jabatan yang sama tidak membuat suatu *community of practice* jika para anggotanya tidak berinteraksi dan belajar bersama.
3. Praktek → *Shared Repertoire*. Para anggota *community of practice* adalah praktisi. Mereka berbagi praktek atau pengalaman, cerita, *tools*, metode, dan teknik mengatasi permasalahan.



Sumber: Fred Nickols 2003

Banyak yang dilakukan orang-orang dalam organisasi terjadi dalam konteks CoP. Tempat di mana *best practice* dan inovasi pertama muncul dan solusi untuk berbagai masalah pertama kali diidentifikasi. Untuk alasan ini, banyak perusahaan yang memutuskan untuk mendorong, mempromosikan, dan mendukung CoP, terutama dalam area, proses dan fungsi yang menghasilkan keunggulan kompetitif (apakah itu finansial, operasional atau perspektif pelanggan).

Butuh waktu bagi CoP untuk tumbuh, maju, dan menjadi produktif. CoP adalah investasi untuk masa depan organisasi, bukan cara cepat untuk diterapkan demi tujuan keuntungan jangka pendek. Yang paling penting, CoP akan eksis dengan atau tanpa dorongan dan dukungan manajemen, CoP adalah bagian alami dari kehidupan organisasi.

Tipe CoP. Ada dua tipe CoP [2]:

1. *Self-organizing*
CoP ini menambah nilai pada organisasi dengan berbagi pelajaran, bertindak sebagai poin-poin distribusi untuk praktek-praktek yang muncul dan terbaik, menyediakan forum-forum di mana isu-isu dan permasalahan dapat diangkat dan dipecahkan dan, secara umum, dengan belajar satu sama lain. Karena kesukarelaannya bersifat informal, CoP tipe ini rapuh namun sangat ulet.
2. *Sponsored*
Tipe CoP ini diprakarsai, diizinkan, dan didukung oleh manajemen. CoP yang disponsori ini diharapkan memberikan hasil terukur yang bermanfaat bagi perusahaan. Mereka mendapat sumber daya yang dibutuhkan dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang lebih formal.

2.2 CoP: Best Practices

Salah satu yang terkenal, contoh CoP adalah yang dibentuk oleh para teknisi perbaikan mesin foto kopi di perusahaan Xerox. Melalui jaringan dan berbagi pengalaman, terutama masalah yang mereka temui dan solusi yang mereka pikirkan, kelompok inti teknisi ini membuktikan peningkatan efisiensi dan efektivitas usaha untuk mendiagnosis dan memperbaiki mesin foto kopi pelanggan Xerox. Dampaknya pada kepuasan pelanggan dan nilai bisnis terhadap Xerox tidak ternilai. Namun, pertemuan informal dan berbagi keahlian ini adalah sukarela, bukan program perusahaan. Bagaimana pun, ketika perusahaan menyadari nilai dari pengetahuan yang diciptakan oleh CoP ini, langkah-langkah diambil untuk mendukung dan meningkatkan usaha-usaha dari kelompok ini.

Contoh-contoh CoP lainnya [1]:

- *Helping communities*: berfokus pada hubungan komunitas, rekan kerja saling membantu memecahkan masalah sehari-hari. Komunitas ilmuwan dan rekayasawan Schlumberger saling

meminta bantuan dalam diskusi, kemudian beberapa orang akan menanggapi.

- *Best-practice communities*: fokus pada praktek. Komunitas ini mengembangkan, mengesahkan dan menyebarkan praktek yang spesifik. Komunitas operator dan ahli mesin perusahaan Ford Motor menguraikan praktek dan nilai yang baru, mengukur efektivitas dan manfaat, kemudian mendistribusikan dan meninjaunya di seluruh dunia.
- *Knowledge-stewarding communities*: fokus pada pengetahuan eksplisit. Komunitas ini mengorganisasikan, meng-upgrade, dan mendistribusikan pengetahuan yang digunakan setiap hari. 150 komunitas perusahaan Cap Gemini Ernst & Young fokus pada pencarian, pengorganisasian, dan pendistribusian dokumen dari *repositories* (tempat penyimpanan), *database* diskusi
- *Innovation communities*: fokus pada pengetahuan tacit, membantu perkembangan gagasan dan inovasi yang tidak terduga. Komunitas Daimler Chrysler "Austauschgruppe" mendorong para rekayasawan untuk menilai arah baru dalam riset dan menyediakan suatu saluran untuk inovasi mereka agar direalisasikan

2.3 Studi Kasus

Seperti organisasi bisnis, organisasi pemerintah juga menghadapi tantangan pengetahuan meningkatnya kompleksitas dan skala. Mereka mengadopsi CoP untuk alasan yang sama, walaupun formalitas birokrasi dapat mempengaruhi cara membuka *knowledge sharing*.

Pembentukan GKM di Direktorat Jenderal Anggaran

Kira-kira pada tahun 1998 Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan menginstruksikan jajaran dan kantor-kantor vertikal di bawahnya untuk membentuk kelompok diskusi yang mengkaji permasalahan dan solusi yang ada di tempat masing-masing. Kelompok diskusi ini dinamakan Gugus Kendali Mutu (GKM). Paling tidak, sebulan sekali diadakan pertemuan untuk membahas permasalahan pada bidang/bagian atau seksi organisasi.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran, Kantor Tata Usaha Anggaran (KTUA), dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) yang berada di bawah Direktorat Jenderal Anggaran membentuk kelompok-kelompok diskusi. Para anggota kelompok diskusi ditetapkan dengan nota dinas kepala kantor masing-masing. Setiap kelompok mendapat giliran menyampaikan materi pembahasan dan permasalahan seputar organisasi. Setelah itu diskusi, saling memberikan pendapat dan bertukar pengalaman dalam menyelesaikan persoalan berdasarkan peraturan yang berlaku. Diskusi ini sangat efektif bagi peningkatan kinerja pegawai, terutama bagi pegawai baru.

Manfaat yang dapat diambil dari diskusi kelompok dalam GKM: para pegawai dapat berkumpul dan saling mengenal, masalah pekerjaan yang ada bisa diatasi dengan adanya saling berbagi pada waktu diskusi. Masalah pekerjaan yang berhubungan dengan keuangan negara ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan yang berbeda. Bagi pegawai baru atau pegawai yang belum pernah berada di suatu seksi sebelumnya, tentu sungguh sulit mendapatkan referensi tentang aturan pelaksanaan keuangan negara. Dengan saling bertukar informasi dan pengalaman ini, para pegawai mendapat pengetahuan untuk bekerja lebih baik dan berdasarkan peraturan. Hal ini berakibat pada meningkatnya kinerja pegawai dan organisasi lebih baik dari sebelumnya.

2.3.1 Analisis

Communities of practice tidak disebut dengan nama yang sama di semua organisasi. Ada beberapa nama yang berbeda seperti *learning networks*, *thematic groups*, atau *tech club* [5].

Konsep CoP mirip dengan *Total Quality Control* (Pengendalian Mutu Terpadu) yang diprakarsai oleh Dr. J.M. Juran dan Dr. W.E. Deming dan dikembangkan di Jepang oleh Kaoru Ishikawa dengan menerapkan *Quality Control Circle* (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM).

Pembentukan GKM ini diasosiasikan dengan CoP yang disponsori.

Pembentukan GKM yang diprakarsai oleh pimpinan Direktorat Jenderal Anggaran pada saat itu, merupakan suatu upaya untuk membentuk organisasi pembelajar. Upaya pimpinan ini diarahkan untuk memaksimalkan efektifitas proses penyerapan, pengembangan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan organisasi.

Pentingnya komunitas terhadap organisasi dalam berbagi pengetahuan

CoP menjadi lebih penting bagi berfungsinya suatu organisasi yang menghargai pengetahuan sebagai suatu aset kunci. Pengetahuan diciptakan, dibagi bersama, ditata, ditinjau kembali, dan diteruskan di dalam dan di antara komunitas. Dalam suatu pengertian yang mendalam, itu adalah yang dimaksud oleh komunitas ini bahwa pengetahuan adalah yang "dimiliki" dalam praktek.

CoP memenuhi sejumlah fungsi berkenaan dengan penciptaan, pengumpulan, dan penyebaran pengetahuan dalam suatu organisasi:

- CoP adalah simpul untuk pertukaran dan penafsiran informasi. Karena para anggota memiliki pemahaman yang dibagi bersama, mereka mengetahui apa yang relevan untuk dikomunikasikan dan bagaimana caranya

menyajikan informasi dengan cara yang bermanfaat. Sebagai konsekuensinya, suatu CoP yang menyebar di suatu organisasi adalah satu saluran ideal untuk menggerakkan informasi, seperti praktek-praktek terbaik (*best practice*), tips, atau umpan balik, melintasi batas-batas organisasi.

- CoP dapat mempertahankan pengetahuan dengan cara yang “hidup”, tidak seperti suatu *database* atau manual. CoP memelihara aspek pengetahuan tasit yang sistem formal tidak dapat menangkapnya. Oleh karena itu, CoP ideal untuk memprakarsai pendatang baru ke dalam suatu praktek.
- Para anggota kelompok ini mendiskusikan gagasan-gagasan baru, bekerja sama dalam permasalahan, dan tetap menjaga perkembangan di dalam dan di luar organisasi. Ketika komunitas berkomitmen menjadi garis terdepan, para anggota mendistribusikan tanggung jawab untuk mengikuti atau mendorong perkembangan-perkembangan baru. Penyelidikan kolaboratif ini membuat keanggotaan bernilai, karena orang-orang menginvestasikan identitas-identitas profesional mereka untuk menjadi bagian dari suatu komunitas yang dinamis, memandang ke depan.
- CoP menyediakan tempat untuk identitas-identitas. Mereka tidak sama dengan tim-tim yang sementara, dan tidak seperti unit-unit bisnis, mereka diorganisasikan di sekitar apa yang penting untuk para anggota. Identitas adalah penting karena, di suatu lautan informasi, itu menolong kita menyortir apa yang kita perhatikan, apa yang kita ambil bagian di dalamnya, dan apa yang kita jauhi. Mempunyai satu perasaan identitas adalah suatu aspek belajar yang penting di dalam organisasi. Dunia usaha itu penuh dengan tampilan-tampilan identitas. Jika perusahaan ingin mengambil manfaat dari kreativitas para karyawannya, ia harus mendukung komunitas sebagai suatu cara untuk membantu mengembangkan identitas-identitas mereka.

Sesuai dengan namanya, CoP berorientasi pada pertukaran pengalaman atau praktek-praktek terbaik (*best practices*) yang telah dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu partisipasi aktif anggota sangat menentukan kualitas dari CoP.

Dengan bertukar cerita, masalah dan solusi, CoP dapat membawa warisan koleksi pengetahuan untuk mengatasi masalah individual. CoP juga dapat mengambil berbagai pengalaman dan solusi dari sekitar organisasi dan membentuk aset pengetahuan yang mewakili *best practice*.

3. PENUTUP

Perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang mau menjadi organisasi pembelajar. Untuk itu, perlu diciptakan suasana yang mendukung untuk belajar.

Indikator belajar yang baik adalah adanya saling berbagi pengetahuan antar anggota organisasi.

Salah satu cara untuk mengorganisasikan kegiatan berbagi pengetahuan adalah dengan membentuk suatu *community of practice*. Pembentukan *community of practice* dalam suatu organisasi ada yang secara suka rela dan ada yang diprakarsai oleh manajemen. Beberapa perusahaan besar di dunia menerapkan *community of practice* sehingga kini mereka dapat memetik hasilnya walaupun dalam jangka waktu yang panjang.

Hasil yang didapatkan dari *community of practice* tidak secara langsung karena ini merupakan proses pembelajaran. Konsep *community of practice* (CoP) mengacu pada proses pembelajaran sosial yang terjadi ketika orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama dalam beberapa hal atau masalah berkolaborasi untuk berbagi ide, mencari solusi, dan membuat inovasi.

Dengan pemenuhan fungsi dalam penciptaan, pengumpulan, dan penyebaran pengetahuan dalam suatu organisasi dan adanya contoh-contoh dari beberapa organisasi (perusahaan) kelas dunia, mengindikasikan bahwa CoP merupakan salah satu cara yang efektif dalam berbagi pengetahuan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4. DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Bettoni, M., G.A. Endress, M. Rutti dan S. Schneider, “KMP-Structure: Communities of Practice-Orienting”. 2002.
www.weknow.ch/marco/A2002/Kmp/D10%20%CoP%20Orienting.pdf
- [2]. Nickols, Fred, “Communities of Practice: An Overview”, Distance Consulting, 2003.
www.nickols.us
- [3]. Nickols, Fred, “Communities of Practice: A Start-Up Kit”, Distance Consulting, 2003. www.nickols.us
- [4]. Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Donald C. Lantu, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: SBM-ITB, 2006.
- [5]. Wenger, Etienne, “Communities of Practice: A Brief Introduction”.
- [6]. Wenger, Etienne, “Communities of Practice: Learning as A Social System”, Systems Thinker, Juni 1998.
- [7]. -----, “Community of Practice”, Wikipedia, the free encyclopedia, Februari 2008.
<http://en.wikipedia.org>