

# Manajemen Kolaborasi Berbasis Komunitas Praktisi



**PAUL LUMBANTOBING**

Mahasiswa Program Doktor

**D**alam edisi sebelumnya pembaca sudah mendapat penjelasan tentang tantangan-tantangan yang harus dihadapi CoP dan bagaimana strategi mengatasinya, serta cara-cara mengelola CoP. Untuk melengkapinya, pada edisi ini akan dijelaskan tujuh prinsip pengembangan CoP dan bagaimana pengembangannya. Edisi ini juga dilengkapi dengan studi kasus di Medco, yang akan memberikan gambaran praktis tentang penerapan CoP di salah satu perusahaan terkemuka di tanah air.

## PRINSIP PENGEMBANGAN CoP

Apa yang dapat membuat CoP berhasil? Lantaran CoP bersifat sukarela, menurut Etienne Wenger, penulis buku *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, maka yang dapat membuatnya sukses ialah kemampuannya dalam menghasilkan minat yang relevan serta nilai-nilai yang menarik dan mengikat anggota. Meski banyak faktor yang dapat menginspirasi CoP, tetapi tidak ada yang dapat menggantikan *sense of aliveness*.

Masalahnya adalah bagaima-



## Information System Forum di Medco

na merancang *aliveness*, karena merancang CoP tidak bisa dengan cara tradisional, seperti menyebutkan struktur, peran, atau proses dan kemudian mengimplementasikannya. Perancangan komunitas ditujukan untuk mengeluarkan arahan, karakter, dan energi dari komunitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Wenger *et al*, terdapat 7 prinsip pengembangan CoP.



### 1. DESAIN UNTUK BEREVOLUSI

CoP bersifat organik, bukan mekanistik, dan banyak faktor organisasi yang akan mempengaruhi arah perkembangannya, sehingga memerlukan perencanaan yang matang, serta dirancang agar fleksibel dan tidak kaku.

Biasanya, komunitas dibangun berdasarkan jaringan personal yang sudah ada serta berevolusi berdasarkan rancangan tertentu. Tujuan perancangan komunitas bukan untuk mengadakan struktur, namun lebih kepada membantu komunitas agar dapat berkembang. Sebagai contoh, ketika sebuah komunitas mempunyai banyak ide mengenai bentuk mereka di masa depan, mereka memutuskan untuk memulai pertemuan reguler setiap minggu. Setelah dirasakan ada kebutuhan, struktur tambahan seperti media kolaborasi dapat segera dipenuhi.

Kunci perancangan evolusi adalah dengan menggabungkan elemen-elemen rancangan yang dapat mengkatalisasi perkembangan komunitas. Jenis elemen yang paling tepat tergantung pada tahapan perkembangan komunitas, lingkungan, kedekat-

an anggota, serta jenis domain pengetahuan.

### 2. MEMBUKA DIALOG ANTARA *INSIDE* DAN *OUTSIDE*

Rancangan komunitas yang baik membutuhkan pemahaman mengenai potensi komunitas itu sendiri dalam mengembangkan dan mengarahkan pengetahuan, serta perlu sudut pandang dari luar agar dapat lebih jelas dalam melihat peluang serta kesempatan untuk pengembangan. Dengan demikian, CoP sebaiknya tidak menutup diri dari lingkungan sekitar.

### 3. MENGUNDANG TINGKAT PARTISIPASI YANG BERBEDA

Umumnya terdapat tiga tingkat partisipasi dalam komunitas. Pertama, sekelompok kecil orang-orang yang aktif berpartisipasi dalam diskusi. Seiring dengan berkembangnya CoP, kelompok ini akan menjadi pemimpin-pemimpin. Berikutnya adalah kelompok yang aktif hadir. Anggota ini datang pada setiap pertemuan secara teratur dan kadang-kadang berpartisipasi dalam diskusi, tetapi lebih jarang jika dibandingkan dengan

kelompok inti. Sedangkan sebagian besar anggota CoP berperilaku seperti pelengkap dan jarang berpartisipasi. Kelompok ini sebaiknya jangan dibuang, karena kelompok ini sering menggunakan pengetahuan-pengetahuan yang dihasilkan.

Rancangan aktivitas komunitas yang membuat semua orang merasa sebagai *full-member* merupakan kunci untuk menciptakan partisipasi komunitas yang baik serta hubungan yang baik antar setiap tingkatan.

### 4. MEMBANGUN RUANG PUBLIK DAN PRIBADI

Jantung sebuah komunitas adalah jaringan hubungan antar anggota dalam komunitas. Ruang yang khusus (*private space*) diperlukan untuk menumbuhkembangkan

**Jantung sebuah komunitas adalah jaringan hubungan antar anggota dalam komunitas.**

**Aktivitas CoP harus seimbang antara diskusi kelompok besar dan kecil, serta antara forum berbagi ide dan proyek pengembangan tools.**

nasikan kegiatan umum maupun pribadi dengan menggunakan kekuatan hubungan antar pribadi untuk meramaikan kegiatan, serta menggunakan kegiatan untuk mempererat hubungan antar pribadi.

## 5. FOKUS PADA NILAI

Karena partisipasi yang ada bersifat sukarela, maka CoP harus memberikan nilai tambah. Komunitas harus membuat kegiatan dan membangun hubungan yang membantu

yang diperoleh dari komunitas.

## 6. KOMBINASIKAN KEKELUARGAAN DAN KETERTARIKAN

*Vibrant Communities* dapat menimbulkan pemikiran-pemikiran yang beragam. Aktivitas rutin dapat menciptakan kestabilan bagi pembinaan hubungan. Perancangan komunitas yang baik dapat membuat anggota merasakan kehangatan seperti di rumah, serta memiliki ketertarikan untuk mengikuti kegiatan dalam menciptakan ide-ide baru.

## 7. MENCIPTAKAN RITME UNTUK KOMUNITAS

Ada tempo yang berkaitan dengan interaksi antar anggota. Ritme merupakan indikator yang paling mudah untuk memindai potensi dan eksistensi CoP. Aktivitas CoP harus seimbang antara diskusi kelompok besar dan kecil, serta antara forum berbagi ide dan proyek pengembangan *tools*.

Ritme akan berkembang seiring dengan tahapan perkembangan komunitas, dan menemukan ritme yang tepat untuk setiap tahap merupakan kunci keberhasilan perancangan komunitas.

## BAGAIMANA MENGEMBANGKAN KOMUNITAS PRAKTIKI

Pengembangan CoP dapat dilakukan melalui dua pendekatan: *top-down* dan *bottom-up*. Keduanya dapat dilakukan dan perlu digunakan sesuai dengan keadaan dan inisiatif perusahaan. Pendekatan *bottom-up* akan lebih sesuai untuk organisasi dengan tingkat kesadaran karyawan yang sudah tinggi mengenai pentingnya mengatur pengetahuan, berbagi pengetahuan, atau pembentukan CoP. Biasanya, pendekatan ini akan muncul dari inisiatif pegawainya sendiri yang dipicu oleh munculnya masalah



### Drilling Forum di Medco

hubungan tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan personal untuk membicarakan masalah teknis yang sedang dihadapi, dan membantu menunjukkan sumber-sumber yang dapat membantu. Salah satu kesalahan yang sering dilakukan pada perancangan komunitas adalah terlalu fokus pada kegiatan umum (*public spaces*).

Kunci perancangan ruang komunitas adalah dengan mengombi-

mereka dalam mengeluarkan potensi nilai yang ada. Selain itu, komunitas juga harus menemukan cara-cara baru untuk mendapatkan nilai tambah. Penemuan cara baru lebih penting daripada menentukan nilai-nilai yang harus ada dalam kurun waktu tertentu. Seringkali, pada tahap awal, manfaat yang ada datang dari masalah-masalah dan kebutuhan setiap anggota.

Kunci perancangan nilai adalah mendorong anggota komunitas untuk mengeksplisitkan manfaat-manfaat

yang memerlukan kolaborasi, dan bukan atas keinginan atau inisiatif implementasi KM.

Medco misalnya, menerapkan kedua pendekatan tersebut. Ada CoP yang memang dibangun atas arahan manajemen, tapi ada pula yang muncul berdasarkan kebutuhan operasional. Adapun alasan manajemen memberi arahan adalah karena kesadaran mereka mengenai peran penting CoP dalam keberhasilan penerapan KM. Sedangkan alasan karyawan membentuk CoP adalah untuk meningkatkan kelancaran operasional, menghindari terulangnya kendala operasional, dan menjadikan CoP sebagai media pembelajaran dan inovasi.

Pendekatan *top-down* dapat dipakai pada kondisi di mana kesadaran mengenai pentingnya mengatur pengetahuan datang dari manajemen. Sedangkan para pegawai belum terlalu sadar mengenai hal tersebut. Etienne Wenger melakukan penelitian dan menuliskan tahapan-tahapan pengembangan CoP pada sebuah institusi, sebagai berikut:

### 1. Menentukan konteks strategis

Penentuan konteks strategis membuat komunitas memperoleh legitimasi di perusahaan, dengan demikian CoP dapat didorong untuk melakukan tindakan sebagai berikut:

- Mengartikulasikan nilai strategis yang ditawarkan.
- Mengidentifikasi permasalahan bisnis yang genting.
- Mengartikulasikan kebutuhan untuk *leverage knowledge*.

### 2. Educate

CoP bukan merupakan pengalaman baru, tetapi orang perlu memahami posisinya pada pekerjaan. Oleh karena itu, CoP dapat melakukan inisiatif berikut:

- Mengadakan *workshop* untuk mensosialisasikan pendekatan CoP kepada manajemen dan anggota potensial.



**Alasan karyawan membentuk CoP adalah untuk meningkatkan kelancaran operasional, menghindari terulangnya kendala operasional, dan menjadikan CoP sebagai media pembelajaran dan inovasi.**

- Mendorong orang untuk menghargai CoP yang diberi keleluasaan untuk mengatur dirinya sendiri (*self-defined & self managed*).

### 3. Support

CoP memerlukan arahan dan dukungan infrastruktur teknologi. Untuk itu manajemen perlu:

- Menyediakan beberapa pendukung proses, *coaching* dan bantuan logistik.
- Mengidentifikasi kebutuhan dan mendefinisikan infrastruktur secukupnya tanpa penekanan pada teknologi canggih.

### 4. Get going

Mulai menumbuhkan CoP secepatnya, dapat menciptakan contoh awal yang membuat orang dapat melakukan *learning by doing*. Manajemen dapat menjalankan tindakan sebagai berikut:

- Menciptakan pilot CoP sesegera mungkin dan memonitornya secara disiplin.
- Mencari komunitas dengan mengidentifikasi kesiapan dan potensi dari area-area yang ada.
- Melakukan wawancara dengan calon anggota untuk memahami permasalahan dan mengidentifikasi pemimpin potensial.
- Mendorong mereka untuk menyebarkan pengetahuan masing-masing.

### 5. Encourage

Praktisi biasanya dapat melihat nilai dari bekerja sebagai komunitas, tapi dapat merasa bahwa organisasi belum sejalan dengan pemahaman mereka. Untuk itu, manajemen perlu:

- Mencari sponsor untuk mendorong partisipasi.
- Menghargai hasil kerja komunitas. Mempublikasikan kesuksesan yang dicapai CoP.

### • Integrate

Organisasi harus memiliki proses dan struktur yang melibatkan komunitas ini dan menghargai keinginan pribadi anggota. Untuk itu, manajemen perlu:

- Mengintegrasikan komunitas dengan cara kerja organisasi.
- Mengidentifikasi dan menghilangkan penghalang atau penghambat.
- Menyatukan elemen struktur dan budaya.

Dalam edisi ini pembaca sudah mendapat penjelasan tentang tujuh prinsip pengembangan CoP dan bagaimana pengembangan CoP itu sendiri. Namun CoP tidak dapat dilepas begitu saja, CoP membutuhkan tangan dan pikiran untuk membuatnya dapat bertahan hidup. Dalam edisi selanjutnya akan dibahas peran dan tanggung jawab terhadap CoP. ●

paul.lumbantobing@gmail.com