

# Kepemimpinan dalam Komunitas Praktisi

**PAUL LUMBANTOBING**  
Praktisi



**K**epemimpinan sering dipandang orang sebagai obat dari setiap permasalahan dari sebuah organisasi, baik itu dalam bidang bisnis, sosial dan politik. *Leadership* sangat memberi warna, dan bahkan mampu memberikan identitas baru dari suatu organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang dapat diraba, *leadership* eksis hanya dalam *relationship*, imajinasi, dan persepsi dari pihak-pihak yang dipimpin dengan pemimpinnya. Kepemimpinan berbeda dengan otoritas. Otoritas biasanya ada jika ada legitimasi. Pengikut hanya akan tunduk kepada pemimpin yang mengandalkan otoritas selama legitimasi itu dimiliki. Sebaliknya jika legitimasi dicabut maka kepemimpinan dan kepatuhan orang akan hilang dengan sendirinya.

Pemimpin memiliki perbedaan dengan *manager*. Idealnya seorang *manager* memiliki kepemimpinan yang baik, demikian juga seorang pemimpin memiliki kemampuan *managerial* yang memadai. Bennis dan Nanus (1985, dalam Bolman dan Deal, 1997) mengatakan bahwa manajer melakukan sesuatu dengan tepat (*do the things*

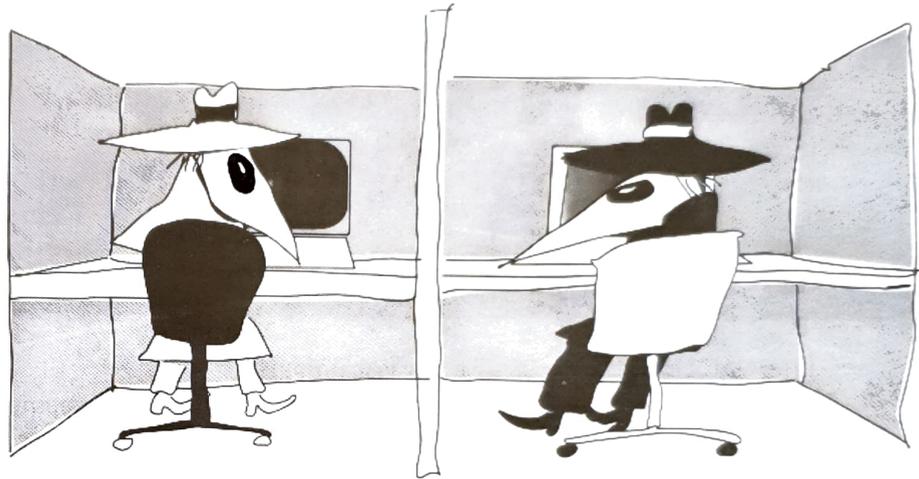
Pada umumnya CoP mengharapkan kepemimpinan yang didemonstrasikan seorang pemimpin adalah lebih fleksibel (tidak hanya menerapkan satu tipe kepemimpinan), persuasif, dan *inspiring*. Mengingat keanggotaan dari CoP yang bersifat sukarela, maka tindakan yang bersifat memaksa atau memberi perintah tidak tepat diterapkan dalam CoP.

*right*), tetapi pemimpin melakukan hal yang tepat (*do the right things*). Manager lebih cenderung dan fokus dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, sedangkan seorang pemimpin biasanya berorientasi kepada perubahan, visioner, *networking* dan membangun *relationship*. Dalam konteks *knowledge worker* peranan kepemimpinan menjadi lebih penting, mereka akan lebih efektif jika dipimpin daripada dikelola.

Bagaimana kepemimpinan dalam *Community of Practice* (CoP)? Pada umumnya CoP mengharapkan kepemimpinan yang didemonstrasikan seorang pemimpin adalah lebih fleksibel (tidak hanya menerapkan satu tipe kepemimpinan), persuasif, dan *inspiring*. Mengingat keanggotaan dari CoP yang bersifat sukarela, maka tindakan yang bersifat memaksa atau memberi perintah tidak tepat diterapkan dalam CoP. Pemimpin CoP harus mampu mengkonsolidasikan *co-operative effort* (usaha bersama) dalam mencapai tujuan lebih dari interest pribadi yang mereka miliki.

#### KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN COMMUNITY OF PRACTICE (COP)

Drucker (1998) mengatakan bahwa salah satu elemen kunci dari KM adalah pembentukan dan penyokongan *Community of Practice* (CoP). Elemen kunci lainnya adalah manajemen properti intelektual dan pengumpulan informasi dalam suatu basis data. CoP terdiri dari orang-orang yang memiliki ketertarikan yang sama yang berinteraksi dalam rangka berbagi informasi dan menyelesaikan masalah



dalam area keahlian mereka.

CoP adalah salah satu solusi paling populer yang diyakini efektif untuk mengatasi hambatan *knowledge sharing* dari aspek dilema pengetahuan. Sebagaimana diutarakan oleh Christensen (2007), salah satu bentuk dilema pengetahuan selain *stickiness of knowledge* adalah tidak adanya identitas bersama (*no common identity*).

Dengan bergabungnya partisipan secara sukarela dalam CoP akan membentuk *common identity* yang pada proses selanjutnya akan meningkatkan saling pengertian antar anggota atau antar praktisi dalam sebuah CoP. Melalui CoP para anggota akan lebih mudah membagikan pengetahuannya, karena pada kenyataannya mereka sangat peduli dengan pekerjaan mereka dan dapat berbicara dalam bahasa yang sama.

Bagaimana menjalankan dan memelihara serta menumbuhkan CoP

dengan efektif secara umum sudah dijelaskan pada tulisan sebelumnya pada majalah ini, pada tulisan terdahulu juga sudah dijelaskan bahwa ada dua peran yang berkaitan kepemimpinan dalam CoP yaitu *champion* dan *practice leader*. CoP membutuhkan kedua jenis peran kepemimpinan ini. *Champion* cenderung berperan sebagai *leader-manager* yang mengatur dukungan administratif, komunikasi dan logistik suatu CoP.

Sementara itu, *practice leader* berperan melakukan kepemimpinan intelektual, dia lebih berkepentingan dengan substansi pengetahuan yang berkembang di dalam komunitas dengan memberikan stimulasi intelektual untuk menumbuhkan antusiasme anggota dalam berbagi, belajar dan menciptakan pengetahuan. Salah satu keunikan kepemimpinan dalam CoP adalah dimungkinkannya lebih dari satu orang pemimpin muncul dan berperan dalam sebuah CoP.



**Transformational leadership** adalah suatu gaya kepemimpinan yang bersifat transformatif, di mana pemimpin memberikan pengaruh dengan menunjukkan keyakinan, menekankan *trust*, dan menyampaikan nilai-nilai yang diyakininya.

## TIPE KEPEMIMPINAN

Ada berbagai jenis kepemimpinan, seperti *individual leadership*, *shared leadership*, *situational leadership*, namun yang paling populer adalah jenis kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*).

Wartburg dan Thorsten (2006) dengan mengintegrasikan berbagai sumber menjelaskan makna kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai berikut:

**Transactional leadership** adalah suatu gaya kepemimpinan yang bersifat transaksional: memberikan *reward* berdasarkan kinerja, pemimpin memonitor perilaku dan kinerja anggotanya dan melakukan koreksi jika menyimpang dari target. Pemimpin transaksional lebih banyak berperan sebagai *manager* daripada berperan sebagai *leader*.

**Transformational leadership** adalah suatu gaya kepemimpinan yang bersifat transformatif, di mana pemimpin memberikan pengaruh dengan menunjukkan keyakinan, menekankan *trust*, dan menyampaikan nilai-nilai yang diyakininya.

- Pemimpin memberikan motivasi yang inspiratif, antara lain dengan mengartikulasikan visi, berdiskusi dengan optimis dan antusias.
- Pemimpin memberikan stimulasi intelektual, misalnya dengan merangsang anggotanya untuk selalu memiliki perspektif yang baru dalam melakukan sesuatu.
- Pemimpin menghargai individu dan kebutuhan individu dalam berinteraksi dengan anggota.

## PERSAMAAN DAN PERBEDAAN ANTARA BERBAGAI BENTUK GRUP DENGAN COP

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memberikan produk dan layanan yang unggul. Berbagai proses dan aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan layanan yang unggul akan semakin kompleks. Sehingga bekerja sendiri baik sebagai perorangan maupun sebagai satu unit tidak dimungkinkan lagi. Bekerja secara grup (kerja tim) atau secara kolaboratif menjadi prasyarat untuk memenangkan persaingan.

Grup adalah kumpulan dua atau lebih orang yang berinteraksi satu

sama lain, memiliki nilai dan norma tertentu, dan melihat diri mereka sebagai anggota dari sebuah grup. Sebuah grup eksis jika memiliki kualitas-kualitas berikut: persepsi kolektif, kebutuhan, tujuan bersama, saling ketergantungan, interaksi, dan keterikatan (kekohesifan).

Persepsi kolektif artinya bahwa semua anggota memahami eksistensi mereka sebagai sebuah grup. Selanjutnya, anggota bergabung dalam suatu grup karena mereka meyakini bahwa grup tersebut akan memenuhi sebagian kebutuhan mereka juga. Sedangkan tujuan bersama akan mengikat para anggota. Para anggota dipengaruhi dan bereaksi terhadap setiap kejadian dalam suatu grup, itu menandakan kesalingtergantungan mereka. Keterikatan berhubungan dengan keinginan para anggota untuk selalu berada dalam grup.

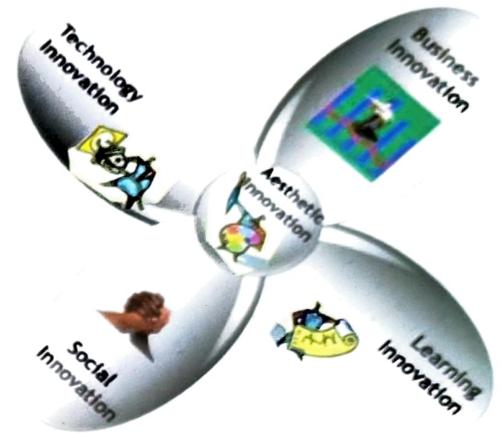
Berdasarkan definisi di atas dapat kita katakan bahwa CoP adalah salah satu bentuk grup selain *knowledge network*, *work team* (kelompok kerja = pokja) dan *team* (termasuk *virtual team* atau *project team*) yang perbedaan teknisnya sudah dibahas pada artikel sebelumnya pada media ini. Ada persamaan mendasar antara berbagai bentuk grup tersebut

dengan CoP, yaitu berbagai bentuk grup tersebut merupakan kumpulan dari individu-individu yang memiliki keterikatan dan berinteraksi secara kolaboratif dalam rangka mencapai tujuan bersama.

CoP memiliki komponen-komponen dan karakteristik yang sama dengan bentuk grup lainnya, seperti:

- Merupakan kumpulan dari dua atau lebih orang yang saling berinteraksi.
- Memiliki ketertarikan yang sama
- Memiliki identitas yang sama (*common identity*)
- Adanya komunikasi yang intensif dan kontinu.
- Adanya tujuan yang sama
- Memiliki kualitas-kualitas berikut: persepsi kolektif, kebutuhan, tujuan bersama, saling ketergantungan, interaksi, dan keterikatan (kekohesifan).

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, ada beberapa perbedaan antara CoP dengan bentuk grup lain. Perbedaan mendasar CoP dengan bentuk grup lainnya adalah tingkat keformalan CoP yang lebih rendah, CoP biasanya berada di luar struktur organisasi, kepemimpinan yang informal dimana proses di dalam CoP dan interaksi anggota akan melahir-



Dalam suatu CoP mutlak perlu adanya pemimpin. CoP tanpa pemimpin tidak akan efektif, karena tidak ada yang mengarahkan, tidak ada yang memfasilitasi, tidak fokus dan tidak jelas misi dan tujuan yang akan dicapai.





kan pemimpinnya secara alamiah, kemudian tujuan yang agak kabur dari CoP, tujuan CoP ini akan menjadi jelas melalui proses yang berlangsung di dalam CoP itu sendiri.

### COP MEMBUTUHKAN PEMIMPIN

Dalam suatu CoP mutlak perlu adanya pemimpin. CoP tanpa pemimpin tidak akan efektif, karena tidak ada yang mengarahkan, tidak ada yang memfasilitasi, tidak fokus dan tidak jelas misi dan tujuan yang akan dicapai. Hanya proses lahirnya pemimpin dalam CoP berbeda dengan bentuk grup lainnya. Dalam CoP yang ideal, pemimpin muncul secara alami dan berperan secara informal, berbeda dengan grup formal lainnya, dimana pemimpin ditunjuk atau dipilih secara formal oleh organisasinya atau para anggotanya. Kemudian secara fungsional,

pemimpin dalam CoP bekerja secara implisit, sehingga para anggota sering tidak sadar bahwa mereka sedang dipimpin dan diarahkan secara intelektual.

Produktivitas suatu CoP sangat ditentukan oleh pemimpin, disebabkan faktor sebagai berikut:

- Pemimpin merupakan orang yang menyelaraskan persepsi, pemahaman, komitmen, dan aktivitas anggota CoP dengan tujuan yang sudah disepakati.
  - Pemimpin berperan dalam mengharmonikan interaksi para anggota CoP yang memiliki *personality*, tingkat dan domain pengetahuan, persepsi, preferensi atau selera, dan belief (ideologi/doktrin) yang berbeda.
  - Pemimpin merupakan orang yang memastikan bahwa CoP sudah bekerja menuju arah yang ditentukan.
  - Pemimpin juga berfungsi sebagai motivator utama dalam memberikan stimulasi intelektual dalam rangka menggerakkan antusiasme anggota.
  - Pemimpin berperan besar dalam menyelesaikan atau memfasilitasi berbagai persoalan yang dapat menurunkan kinerja CoP, seperti konflik antar anggota dan fenomena *groupthink* (dimana proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh CoP cenderung untuk mempertahankan konsensus dan harmoni dari pada mengambil alternatif yang lebih kreatif atau dimana anggota tidak terbuka pada informasi dari luar).
- Dengan demikian sudah diuraikan bagaimana pentingnya peran kepemimpinan dalam CoP. Mengenai bagaimana penerapan kepemimpinan itu di dalam CoP yang begitu dinamis, akan diuraikan pada tulisan selanjutnya. ●

Paul Lumbantobing, penulis buku *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*, diterbitkan Knowledge Management Society Indonesia, 2011); email: paul.lumbantobing@gmail.com