

COMMUNITY OF PRACTICE : SOKOGURU KREASI PENGETAHUAN

Hasan Rachmany

Abstrak

Ketika komunitas praktis dalam organisasi merupakan sokoguru kreasi pengetahuan, pertanyaannya adalah mengapa komunitas itu dianggap tidak lazim. Minimal ada tiga alasan yang dapat menjawab pertanyaan tersebut. *Pertama*, meskipun komunitas praktis telah ada sejak lama, bahkan telah berabad-abad, namun dalam kenyataannya istilah komunitas praktis baru belakangan ini dimasukkan ke dalam bahasa bisnis. *Kedua*, hanya ada beberapa lusin perusahaan yang berpikir masa depan untuk melakukan langkah maju dengan cara memelihara komunitas praktis yang tumbuh dalam organisasinya. *Ketiga*, tidak begitu mudah membangun dan mempertahankan, apalagi menyatukan komunitas praktis di dalam suatu organisasi. Sifat komunitas praktis yang organik, spontan dan informal menjadikannya cukup resisten terhadap pengawasan dan campur tangan pihak lain. Karena itu, konsep 'komunitas praktis' dan 'organisasi reflektif' lebih cepat dicapai melalui bauran pelanggan yang efektif, partner bisnis dan pekerja dalam organisasi pada semua level.

Kata kunci : Kreasi pengetahuan organisasi

Salah satu manfaat terbesar yang dihasilkan dalam organisasi seiring dengan pengenalan pendekatan manajemen pengetahuan dalam pembelajaran organisasi adalah munculnya formasi komunitas praktis yang terdiri dari individu-individu dalam kelompok yang berpendirian sama dan saling berbagi gagasan secara lebih reflektif dari pada secara preskriptif. Komunitas praktis dianggap sebagai "sokoguru kreasi pengetahuan", karena

kreasi pengetahuan itu sendiri menurut Nonaka dan Takeuchi (1995: 225) didasarkan pada konteks yang tepat. Newell, et.al., (2002: 121) mengakui bahwa komunitas praktis adalah wahana utama kreasi pengetahuan, lebih dari sekedar sebagai ramuan penting dalam akuisisi dan berbagi pengetahuan dalam pembelajaran. Komunitas praktis bertujuan untuk memposisikan pengetahuan sebagai sumber daya kolektif bagi organisasi dan bukan sekedar sebagai properti individu tertentu. Tulisan ini menjelaskan secara sistematis konsep kreasi pengetahuan dan komunitas praktis, latar historis dan karakteristik komunitas praktis, prakondisi kreasi pengetahuan dan

kreasi pengetahuan sebagai proses utama dalam pendekatan manajemen pengetahuan. Kemudian dijelaskan peranan utama komunitas praktis dalam kreasi pengetahuan dan penutup.

Pengertian

Kreasi pengetahuan organisasi merupakan proses krusial karena sebagian besar pengetahuan itu sifatnya tersirat (*tacit*) dan inheren dalam gagasan, pertimbangan, bakat, akar penyebab, hubungan timbal-balik perspektif dan konsep orang-orang yang dapat berasal dari latar belakang yang berbeda. Kreasi pengetahuan mencakup pengembangan muatan baru bagi pengetahuan yang ada atau menggantikan muatan pengetahuan yang telah ada dalam organisasi. Kreasi pengetahuan organisasi juga dapat dipahami sebagai proses di mana organisasi mempopulerkan dan mengkristalisasikan pengetahuan yang dikreasi oleh individu sehingga menjadi bagian dari jaringan kerja pengetahuan organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995: 59). Hal ini berarti pengetahuan itu dikreasi oleh individu yang kreatif dalam organisasi karena tersedia konteks yang tepat untuk mengkreasi pengetahuan. Konteks yang dimaksud menurut Tuomi (1999: 351) dan Von Krogh, et.al., (2000: 179-180) adalah komunitas praktis.

Sebagai suatu jargon pengelompokan yang "baru", penulis memperkenalkan pengertian komunitas praktis dari ahli dan institusi yang representatif. Wenger dan Snyder (2000: 139) memahami komunitas praktis sebagai kelompok orang yang secara informal menyatu bersama-sama dan saling berbagi keahlian dan kegemaran sebagai bentuk kerjasama yang dilakukan dalam

Drs. Hasan Rachmany, MA., *Direktur Pusat Informasi Perpajakan Ditjen Pajak Depkeu RI, Kandidat Doktor Ilmu Administrasi FISIP UI.*

perusahaan, misalnya gabungan konsultan pemasaran strategis dan manajer garis depan. Sedang Gamble and Blackwell (2001: 80) mengartikan komunitas praktis sebagai kumpulan individu yang dipersatukan melalui hubungan timbal balik secara informal untuk berbagi peran tugas yang sama dalam konteks umum. Komunitas praktis adalah kelompok yang memiliki ciri yakni: berkumpul bersama secara sukarela untuk maksud tertentu; memiliki keanggotaan yang mencirikan dirinya masing-masing selaku bagian dari komunitasnya; berulang kali terlibat dalam kegiatan bersama anggotanya dan bersama dengan komunitas lain; melakukan interaksi optimal satu sama lain dalam kurun waktu yang tidak ditentukan. Sementara itu, Government of Canada (2000: 2) mengartikan komunitas praktis sebagai kelompok yang terdiri dari kumpulan individu yang mengambil peran-peran berdasarkan keahlian dan minatnya, di mana kelompok ini dikontraskan dengan tittel dan status hirarkis formal.

Istilah komunitas memperjelas basis personal mengenai hubungan timbal-balik yang dibentuk, karena batas-batasnya lebih didasarkan pada tugas rutin, konteks dan kepentingan kelompok dari pada bentuk-bentuk organisasi atau posisi geografisnya. Sedangkan kata praktis menyiratkan pengetahuan yang diaplikasikan (*knowledge in action*). Selain itu, kata praktis menjelaskan proses dinamis aktual yang menunjukkan cara individu belajar melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

Latar Historis Komunitas Praktis

Komunitas praktis telah ada sejak masa kuno. Di Yunani klasik, sebagai contoh, "korporasi" pekerja logam, pembuat pot, tukang batu dan jenis keterampilan lainnya masing-masing mempunyai tujuan sosial (anggotanya menyembah kepada dewa yang sama dan merayakan hari libur bersama-sama) dan fungsi bisnis (para anggotanya berlatih keahlian dan keterampilan guna mengembangkan kreativitasnya). Selanjutnya pada masa pertengahan, gilda-gilda memainkan peran yang sama seperti para artisan di seluruh daratan

Eropa. Sementara itu, komunitas praktis dewasa ini mempunyai satu perbedaan penting dengan komunitas lainnya, yakni: di samping terdiri dari gabungan orang-orang yang mayoritas bekerja pada perusahaannya sendiri, komunitas praktis seringkali eksis pada organisasi besar. Namun demikian, perkiraan mengenai komunitas praktis baru diperoleh dari penelitian yang dilakukan di Institute for Research on Learning dan Xerox PARC di Palo Alto California pada tahun 1980-an. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pembelajaran terjadi di dalam dan di seputar komunitas praktis. Karena itu, komunitas praktis dianggap sebagai salah satu wahana efektif di mana pengetahuan dikreasi, dibagi dan diberdayakan, serta diaktualisasikan dalam bentuk kreativitas dan inovasi organisasi dalam berbagai dimensinya (Rubinstein and Firstenberg, 1999: 23), seperti perubahan ide, proses, struktur, sistem, produk, layanan dsb (Newell, et al. 2002: 141) atau dalam bentuk produk dan kompetensi baru (Choo, 1998: 18).

Ciri Komunitas Praktis

Komunitas praktis dicirikan dan dibedakan dengan bentuk pengelompo-

kan lain dalam beberapa hal. Komunitas praktis berbeda dengan tim karena tim diciptakan oleh manajer untuk menyelesaikan proyek tertentu. Manajer menyeleksi anggota tim dengan dasar kemampuan yang dimiliki untuk disumbangkan bagi pencapaian tujuan tim dan kelompoknya bubar setelah proyek berakhir. Sementara itu, komunitas praktis bersifat informal – mengorganisir dirinya, menetapkan agenda kerja dan mengembangkan sendiri kepemimpinannya. Di samping itu, ciri keanggotaan dalam komunitas praktis dipilih dengan sendirinya oleh orang yang bergabung di dalamnya. Dengan kata lain, orang-orang dalam komunitas praktis cenderung untuk tahu kapan dan dalam hal apa perlu bersama-sama. Anggota komunitas praktis juga tahu sekiranya memiliki sesuatu untuk diberikan kepada kelompok dan juga tahu apakah ada kemungkinan untuk memperoleh sesuatu dari kelompoknya.

Mengingat komunitas praktis didirikan dengan bentuk keanggotaannya yang seringkali berubah-ubah dan sifatnya mengatur diri sendiri, maka tidak mengherankan sekiranya ahli tertentu memberi "label" atau "ciri" khas yang

Tabel 1.
Perbandingan Komunitas Praktis dengan Pengelompokan lainnya

	Apa tujuannya?	Siapa anggotanya?	Apa yang dipegang teguh bersama-sama?	Berapa lama bertahan hidup?
Komunitas praktis	Mengembangkan kapabilitas anggotanya, membangun dan bertukar pengetahuan	Para anggota yang memilih dengan sendirinya	Kegemaran, komitmen dan identifikasi terhadap keahlian kelompoknya	Sepanjang tertarik mempertahankan kelompok yang dibentuk
Kelompok formal	Untuk mengirim produk atau jasa	Seliap orang yang melapor kepada manajer kelompok	Persyaratan pekerjaan dan tujuan umum	Samapai dilakukan reorganisasi
Tim proyek	Untuk mencapai tujuan tertentu	Para pekerja yang dituntut oleh manajemen senior	Batu sandungan dan tujuan-tujuan proyek	Sampai proyeknya selesai
Jaringan kerja informal	Untuk mengumpulkan dan menceritakan informasi bisnis	Teman-teman dan kenalan bisnis	Kebutuhan-kebutuhan yang sama	Sepanjang orang ada alasan untuk berhubungan

Sumber: Wenger dan Snyder, 2000: 142.

berbeda mengenai apa yang dimaksud dengan komunitas praktis. Nahapiet dan Ghoshal dalam Gamble dan Blackwell (2001:81) menulis mengenai pengelompokan ini dengan istilah "modal sosial organisasi". Modal sosial ini dideskripsikan sebagai 'akumulasi sumber daya aktual dan potensial yang dipersatukan ke dalam, tersedia melalui dan diperoleh dari jaringan kerja hubungan timbal-balik yang dimiliki oleh individu atau unit sosial. Ghoshal lalu mengidentifikasi modal sosial ini berdasarkan tiga dimensinya yang saling terkait, yakni dimensi struktural, relasional dan kognitif.

Dimensi struktural mengacu pada formasi jaringan kerjasama informal yang memungkinkan individu untuk mengidentifikasi orang lain melalui sumber daya potensial yang dimiliki. Dimensi struktural ini mencakup hubungan timbal-balik, baik dengan ikatan "kuat" (individu-individu yang melakukan kontak satu sama lain secara reguler), maupun dengan ikatan "lemah" (individu yang hubungannya agak longgar). *Dimensi relasional* menekankan pada isu di seputar kepercayaan, saling berbagi norma dan nilai-nilai, kewajiban dan pengharapan. Dimensi ini menggambarkan dinamika interpersonal. Contoh paling baik mengenai unit tertentu dengan modal sosial yang tinggi adalah keluarga. Sedangkan *dimensi kognitif* menekankan pada perlunya konteks dan bahasa yang lazim dipahami untuk membangun modal sosial. Alasannya adalah tanpa perbendaharaan kata-kata yang lazim dalam konteks tertentu maka sangat sulit untuk membangun hubungan yang diperlukan dalam menciptakan dan mempercepat modal sosial.

Ketiga dimensi modal sosial tersebut - struktural, relasional dan dimensi - mempengaruhi keempat indikator variabel yang mendasari proses kreasi dan saling berbagi pengetahuan. Kemudian, keempat indikatornya mencakup, akses (ke pihak lain), antisipasi nilai-nilai yang berkembang, motivasi individu agar berbagi pengetahuan dan kemampuan organisasi untuk memperbaiki responsnya terhadap perubahan lingkungan internal.

Prakondisi Kreasi Pengetahuan

Peran organisasi dalam proses kreasi pengetahuan adalah menyediakan konteks yang tepat guna memfasilitasi kegiatan kelompok orang dan memfasilitasi kreasi dan akumulasi pengetahuan pada level individu. Lima syarat pada level organisasi untuk mempromosikan spiral pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995: 74).

Maksud Tertentu

Spiral pengetahuan diarahkan oleh maksud tertentu, yakni aspirasi organisasi terhadap tujuan yang ditetapkan. Untuk mencapai maksud yang diharapkan biasanya dilakukan dengan menetapkan strategi dalam setting bisnis. Dilihat dari perspektif kreasi pengetahuan, esensi strategi didasarkan pada pengembangan kapabilitas organisasi untuk memperoleh, mengkreasi, mengakumulasi dan mengeksploitasi pengetahuan. Unsur terpenting strategi perusahaan adalah mengkonseptualkan visi mengenai jenis pengetahuan yang perlu dikembangkan dan mengoperasionalkan pengetahuan yang telah dikembangkan itu ke dalam sistem manajemen implementasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995: 74).

Maksud organisasi merupakan penetapan kriteria terpenting yakni untuk mempertimbangkan sifat-sifat yang sesungguhnya dari buah pengetahuan yang ada. Sekiranya tidak ada maksud tertentu maka tidak akan mungkin mempertimbangkan nilai (manfaat) informasi atau pengetahuan yang dipersepsikan atau dikreasi. Pada level organisasi, maksud tertentu sering diekspresikan dalam bentuk standar atau visi dan misi yang akan digunakan untuk mengevaluasi dan menjustifikasi pengetahuan yang dikreasi, di mana pengetahuan yang dikreasi itu tidak bebas nilai (*value laden*).

Ketika mengkreasi pengetahuan maka organisasi bisnis memperteguh komitmen pekerjanya dengan cara memformulasikan maksud organisasi dan mengusulkannya kepada para pekerjanya. Manajer puncak atau manajer menengah dapat menjelaskan perhatian organisasi mengenai pentingnya komitmen berdasarkan nilai funda-

mental dengan cara mengajukan pertanyaan seperti, apakah kebenaran itu? Apa itu umat manusia atau apa arti kehidupan? Kegiatan ini lebih bersifat keorganisasian dari pada individual, karena selain menfokuskan pada pemikiran dan perilaku individu, juga melakukan re-orientasi dan meningkatkannya melalui komitmen kolektif. Upaya ini disetujui oleh Michael Polanyi (Richard Hull dalam Prichard, et.al., 2000: 59) yang menyatakan bahwa komitmen mendasari aktivitas manusia dalam melakukan kreasi pengetahuan.

Otonomi

Otonomi adalah syarat kedua dalam promosi spiral pengetahuan. Otonomi juga merupakan salah satu dari tiga isu etik profesional dalam manajemen pengetahuan selain kepercayaan dan privasi (Prichard, et.al., 2000: 11). Otonomi sama pentingnya dengan kepercayaan dan kejujuran dalam manajemen pengetahuan organisasi. Pada dasarnya, pekerja pengetahuan akan memberikan respon "secara" baik manakala diberi kelonggaran untuk mengatur jadwal pekerjaan, menata ruang kerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri. Untuk pekerjaan pengetahuan, hasilnya sangat penting, namun bagaimana cara agar dapat mencapai hasil yang maksimal akan lebih didasarkan pada diskresi yang diberikan kepada para pekerja. Pada level individu, semua organisasi perlu diberi peluang untuk melakukan kegiatannya secara otonom sepanjang lingkungannya mendukungnya. Peluang yang diberikan kepada orang-orang untuk bertindak secara otonom akan memungkinkan dirinya dalam organisasi untuk meningkatkan ruang bagi perkenalan peluang yang tidak diduga-duga. Otonomi juga meningkatkan kemungkinan bagi individu agar lebih termotivasi melakukan kreasi pengetahuan. Lebih dari itu, fungsi individu yang otonom merupakan bagian dari struktur holographic, di mana keseluruhan dan bagian-bagiannya saling berbagi informasi yang sama.

Kreasi pengetahuan organisasi yang menjamin otonomi dapat dideskripsikan sebagai suatu "sistem autopoietic"

menurut Maturana dan Varela dalam Nonaka dan Takeuchi (1995: 76). Sama halnya dengan sistem autopoietic, otonomi individu dan kelompok dalam proses kreasi pengetahuan organisasi menetapkan batas-batas tugas dengan sendirinya untuk mencapai tujuan akhir yang diekspresikan dalam bentuk maksud (tujuan) organisasi yang lebih tinggi. Dalam organisasi bisnis, alat yang paling tepat untuk mengkreasi lingkungan yang memungkinkan individu bertindak secara otonom adalah melalui tim yang diorganisir sendiri oleh individu anggotanya. Terkait dengan prakondisi otonomi ini, keberadaan komunitas praktis (Wenger dan Snyder, 2000: 139) merupakan contoh yang tepat. Hal ini didasarkan atas karakteristik utama komunitas praktis yang tumbuh dan mengorganisir dirinya sendiri secara otonom. Tim yang otonom dapat melaksanakan beberapa fungsi, sehingga akan menyuarakan dan mensublimasi perspektif individu pada tingkatan yang lebih tinggi.

Fluktuasi dan Keos Kreatif

Prakondisi promosi spiral kreasi pengetahuan yang ketiga adalah fluktuasi dan keos kreatif (Von Krogh, et.al., 1979). Prakondisi ini menstimulasi interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Kata fluktuasi itu sendiri berbeda dengan kata kelidakteraturan dan yang berciri keteraturan tanpa pengulangan (*order without recursiveness*). Menurut Gleick dalam Nonaka dan Takeuchi (1995: 78), keteraturan tanpa pengulangan ini merupakan keteraturan yang polanya sukar diramalkan pada tahap awal. Jika organisasi mengadopsi sikap terbuka ke arah signal lingkungan maka organisasi itu dapat mengeksploitasi ambiguitas, redundansi atau kegaduhan signal secara teratur guna meningkatkan sistem pengetahuan organisasi.

Ketika fluktuasi diperkenalkan dalam organisasi maka anggota organisasi akan menemukan penyederhanaan rutinitas, kebiasaan atau kerangka kerja kognitif. Winograd dan Flores (1986) dalam Nonaka dan Takeuchi, 1995: 78) menekankan pentingnya penyederhanaan periodikal dalam pengembangan persepsi manusia, di mana penyeder-

hanaan itu dijelaskan sebagai Interupsi kebiasaan orang dan penyalaan yang menyenangkan. Jika ditemukan penyederhanaan, orang mempunyai peluang untuk mempertimbangkan kembali pemikiran dan perspektifnya yang fundamental. Dengan kata lain, orang mulai mempertanyakan validitas perspektif utamanya terhadap dunia. Proses ini mensyaratkan komitmen personal yang merupakan bagian penting di dalam diri individu. Penyederhanaan juga mensyaratkan agar orang dapat mengabaikan perhatiannya kepada "dialog" sebagai sarana interaksi sosial, sekaligus membantu orang menciptakan konsep-konsep baru. Individu anggota organisasi yang mempertanyakan dan mempertimbangkan terus-menerus premis yang munculkan akan mempercepat kreasi pengetahuan organisasi. Fluktuasi lingkungan sering memicu penyederhanaan dalam organisasi sehingga pengetahuan baru dapat dikreasi. Sebagian orang menyebutnya sebagai fenomena penciptaan "keteraturan setelah kegaduhan" atau "keteraturan setelah keos."

Keos bangkit secara alamiah ketika organisasi menghadapi situasi nyata yang kritis, seperti ketika terjadi penurunan kinerja, perubahan tuntutan pasar atau pertumbuhan pesaing. Keos juga dapat dibangkitkan ketika pimpinan organisasi mencoba menanamkan "perasaan krisis" (*sense of crisis*) di antara anggota organisasi dengan cara mengajukan tujuan yang menantang. Ryuzaburo Kaku, pemimpin Canon, sering menyatakan bahwa peran manajemen puncak adalah menanamkan perasaan krisis atau keinginan yang tinggi kepada pegawainya. Jadi, keos yang didasarkan pada kondisi ini dapat dianggap sebagai "keos kreatif", yaitu peningkatan ketegangan dalam organisasi dan memfokuskan perhatian anggotanya pada perumusan masalah dan pemecahan situasi krisis. Pendekatan ini sangat kontras dengan paradigma pengolahan informasi di mana masalah sederhananya ada dengan sendirinya dan penyelesaiannya ditemukan melalui proses mengkombinasikan informasi yang relevan berdasarkan algoritma yang ada. Proses ini mengabaikan pentingnya merumus-

kan masalah yang akan diselesaikan. Untuk menetapkan definisi tersebut, permasalahannya perlu dibangun dari pengetahuan yang tersedia pada waktu dan konteks tertentu.

Perlu dipahami bahwa, manfaat keos kreatif hanya dapat diwujudkan jika para anggota organisasi mempunyai kemampuan untuk merefleksikan tindakan tersebut. Tanpa refleksi, fluktuasi tindakan anggota organisasi cenderung mengarah pada 'keos destruktif'. Schon (1983: 68) dalam Nonaka dan Takeuchi, 1995: 78) menangkap ide utamanya sebagai berikut: ketika seseorang melakukan refleksi sembari bertindak, maka orang tersebut menjadi peneliti pada konteks praktis. Orang tersebut tidak tergantung pada teori dan teknik yang mapan, melainkan membangun teori baru mengenai kasus yang unik. Kreasi pengetahuan organisasi diperlukan untuk melembagakan "refleksi tindakan" dalam proses membentuk "keos kreatif."

Keos kadang-kadang mengkreasi filosofi manajemen puncak secara bebas. Anggota organisasi secara individu dapat menetapkan suatu tujuan tinggi untuk mengangkat orang lain atau dirinya sendiri atau tim di mana yang bersangkutan bergabung di dalamnya. Ringkasnya, fluktuasi dalam organisasi dapat memicu keos kreatif, karena keos kreatif dapat menstimulasi dan memperkuat komitmen subyektif individu. Pada kegiatan aktual sehari-hari, para anggota organisasi tidak menemukan situasi seperti ini secara teratur. Namun, contoh menarik dari perusahaan Nissan menunjukkan bahwa manajemen puncak organisasinya bermaksud menciptakan fluktuasi dan memberi ruang bagi adanya "penafsiran yang samar-samar" (*interpretative equivocality*) pada level organisasi yang lebih rendah. Penafsiran yang samar-samar ini berfungsi sebagai pemicu bagi anggota organisasi secara perorangan agar merubah cara berpikirnya yang fundamental, sekaligus mengeksternalisasikan pengetahuan tersirat yang dimiliki oleh orang tersebut.

Redundansi

Bagi para manajer di barat yang asyik dengan gagasan efisiensi pengolahan

informasi dan pengurangan ketidakpastian, istilah redundansi dianggap merusak karena berkonotasi pada duplikasi, pemborosan dan kelebihan informasi yang tidak perlu (Galbraith dalam Nonaka dan Takeuchi, 1995: 80). Sementara itu, menurut Nonaka dan Takeuchi sendiri bahwa, redundansi adalah adanya informasi melebihi persyaratan operasional yang langsung diperlukan oleh anggota organisasi. Dalam organisasi bisnis (perusahaan), redundansi diartikan sebagai tumpang-tindih informasi yang disengaja tentang kegiatan bisnis, pertanggungjawaban manajemen dan bagi perusahaan secara menyeluruh.

Konsep yang dikreasi oleh individu atau kelompok dalam organisasi perlu dibagi ke individu lain yang tidak memerlukannya secara langsung. Berbagi informasi redundansi ini akan meningkatkan upaya berbagi pengetahuan tersirat karena individu yang terlibat akan merasakan apa yang dicoba untuk diartikulasi oleh orang lain. Pada situasi seperti ini redundansi informasi akan mempercepat proses kreasi pengetahuan. Redundansi secara khusus dianggap penting dalam tahap perkembangan konsep karena sangat kritical bagi upaya mengartikulasi kesan dan pesan yang inheren dalam pengetahuan tersirat. Pada tahap ini, informasi yang redundan memberi peluang bagi individu untuk memasuki setiap batas fungsional yang lain dan menawarkan saran atau menyediakan informasi dari perspektif yang berbeda. Singkatnya, redundansi informasi akan membawa suasana "pembelajaran yang terganggu" (*learning by intrusion*) ke dalam ruang persepsi setiap individu.

Redundansi informasi juga merupakan prasyarat bagi aktualisasi "prinsip redundansi perintah potensial" dari McCulloch dalam Nonaka dan Takeuchi (1995: 80), yakni setiap bagian dari keseluruhan sistem dianggap sama pentingnya dan masing-masing bagian memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. Sama halnya dalam organisasi yang sangat hirarkis, informasi redundan dapat memfasilitasi pertukaran (informasi) antara yang hirarkis dengan yang non-hirarkis.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk membangun suasana redundan dalam organisasi. Salah satunya adalah mengadopsi pendekatan yang tumpang tindih. Cara lain adalah melalui "rotasi strategis" pegawai, khususnya di antara fungsi atau bidang yang sangat berbeda, seperti R & D dan pemasaran. Rotasi ini membantu anggota organisasi dalam memahami bisnisnya dari perspektif yang berbeda, sehingga pengetahuan organisasi menjadi "cair" dan mudah digunakan dalam praktek. Selain itu, rotasi yang dilakukan memungkinkan setiap pekerja untuk meragamkan keahlian dan sumber informasinya. Informasi ekstra yang dimiliki oleh individu-individu melebihi fungsi-fungsi yang berbeda juga membantu memperluas kapasitas kreasi pengetahuan organisasi.

Redundansi informasi meningkatkan jumlah informasi yang akan diolah dan dapat mengarahkan masalah kelebihan informasi. Redundansi informasi juga akan meninggalkan biaya kreasi pengetahuan, minimal dalam jangka pendek (contoh: mengurangi efisiensi operasional). Karena itu, menyeimbangkan antara kreasi dan pengolahan informasi merupakan isu lain yang penting. Salah satu cara untuk mengatasi kemungkinan redundansi adalah memperjelas di mana informasi akan ditempatkan dan di mana pengetahuan disimpan dalam organisasi.

Keragaman yang Diperlukan

Keragaman internal dalam organisasi perlu disesuaikan dengan keragaman dan kompleksitas lingkungan untuk menghadapi tantangan yang datang dari lingkungan (Ashby dalam Nonaka and Takeuchi, 1995: 82). Di samping itu, anggota organisasi perlu memahami berbagai kemungkinan yang akan terjadi jika memiliki keragaman yang diperlukan karena keragaman dapat dipeluas dengan mengkombinasikan informasi dengan cara yang berbeda, fleksibel dan cepat, serta dengan memberikan akses informasi yang sama ke seluruh organisasi. Karena itu, untuk memaksimalkan keragaman informasi yang dimiliki maka setiap orang dalam organisasi perlu dijamin kecepatan

aksesnya terhadap berbagai jenis dan sumber informasi yang diperlukan dan melakukannya dengan langkah yang paling sedikit. Manakala informasi yang berbeda muncul dalam organisasi maka anggota organisasi tidak dapat berinteraksi dengan terminologi yang sama, karena terganggu dalam melakukan interpretasi terhadap informasi baru yang berbeda itu.

Pengembangan struktur organisasi datar dan fleksibel yang menghubungkan unit-unit yang berbeda melalui jaringan informasi yang tercipta merupakan salah satu cara untuk mengatasi lingkungan yang kompleks. Cara lain untuk bereaksi cepat terhadap fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan dan mempertahankan keragaman internal adalah sesering mungkin merubah struktur organisasi. Selain itu, rotasi pegawai yang seringkali dilakukan memungkinkan pekerja memperoleh pengetahuan multi-fungsi yang pada akhirnya dapat membantu pekerja mengatasi berbagai jenis permasalahan dan fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan.

Kreasi Pengetahuan

Seperti yang dikemukakan di atas bahwa kreasi pengetahuan, mencakup pengembangan muatan baru bagi pengetahuan yang ada atau menggantikan muatan pengetahuan yang telah ada dalam organisasi, maka Ruggless dan Pentland dalam Nemati (2002: 3) menyatakan bahwa pengetahuan baru dikreasi melalui sinergi hubungan dan saling pengaruh antara pengetahuan tersirat dan pengetahuan tersurat. Dinamika proses penguatan pengetahuan ini sejalan dengan pendapat Choo (1998) bahwa fundamen pengetahuan organisasi nampak dalam bentuk konversi pengetahuan tersirat menjadi pengetahuan tersurat. Dengan demikian, proses pertumbuhan ini seperti sebuah spiral yang berinteraksi antara pengetahuan tersirat dan pengetahuan tersurat yang berlangsung secara dinamis pada setiap level organisasi.

Para ahli selain Nonaka dan Takeuchi juga sepakat bahwa pengetahuan tersurat adalah pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam kata-kata

dan angka-angka sehingga mudah dikomunikasikan dan disebarkan dalam bentuk data, formula ilmu pengetahuan, susunan prosedur atau prinsip-prinsip umum. Bentuk pengetahuan tersurat yang lain adalah berupa obyek, aturan dan pengetahuan yang dikodifikasi dalam bentuk simbol seperti kata-kata, nomor, formula atau obyek fisik misalnya peralatan, dokumen dan model. Pengetahuan berbentuk obyek dapat berupa contoh, seperti spesifikasi produk, hak paten, kode software, data base komputer, gambar teknikal dan sebagainya. Sedangkan pengetahuan berbentuk aturan dapat terlihat ketika pengetahuan itu dikodifikasi ke dalam ketentuan, rutinitas, prosedur standar operasi (Choo, 1998; Inkpen, 1998; Gooijer, 2000; Davenport dan Volpel, 2001; Politis, 2001).

Pengetahuan tersirat adalah pengetahuan yang digunakan oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan untuk memahami dunianya. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang tidak terkodifikasi, sehingga sulit didifusi dan diverbalkan serta direduksi dengan aturan dan resep. Pengetahuan tersirat merupakan pengetahuan personal yang melekat pada pengalaman individu dan mencakup faktor-faktor yang tidak nyata seperti keyakinan, perspektif dan nilai-nilai pribadi (Michael Polanyi, 1966). Melihat ciri pengetahuan tersirat yang sifatnya tidak nyata itu, Choo (1998) menyatakan bahwa pengetahuan tersirat mesti dipelajari dalam waktu yang cukup lama melalui pengalaman dan melalui pelaksanaan tugas sehari-hari. Pengetahuan tersirat ini sangat vital bagi organisasi, karena organisasi hanya dapat belajar dan melakukan inovasi dengan mengungkit pengetahuan implisit dari anggotanya. Singkatnya, meskipun pengetahuan tersirat ini tidak terkodifikasi, namun dapat dipelajari dan dibagi melalui contoh, analogi dan metafora.

Nonaka dan Takeuchi tidak memandang pengetahuan tersirat dan tersurat sebagai suatu yang saling menafikan melainkan sebagai entitas yang saling melengkapi. Karena itu, melihat sifat dinamis pengetahuan itu maka secara visual pengetahuan manusia akan

bergeser dari yang sifatnya tersirat menjadi tersurat melalui suatu proses interaksi sosial antar individu dan akan menghasilkan pengetahuan baru yang dapat digunakan secara luas. Secara mendasar, pengetahuan tersirat menjadi bernilai ketika dirubah menjadi kapabilitas, produk atau jasa.

Kreasi pengetahuan yang efektif tergantung pada konteks yang diberdayakan. Sesuai ide orang Jepang tentang kata "ba" (tempat, konteks) maka konteks organisasi dimaksud meliputi: *physical*, *virtual* dan *mental* (Von Krogh, et.al., 2000: 7), serta mencakup empat lapis (*layers*), mulai dari lapis sederhana yang disebut *immediate context* dan *specific context*, sampai ke lapis yang lebih kompleks, yaitu *general context* dan *meta context* (Morse, 1992: 34). Selain karakteristik itu, kreasi pengetahuan dalam organisasi dilakukan dengan tiga cara, yaitu melalui *knowledge conversion* (Nonaka dan Takeuchi, 1995), *knowledge building* (Barton, 1995) dan *knowledge linking* (Badaracco, 1991; Wikstrom dan Normann, 1994).

Ada lima fase yang ditempuh dalam kreasi pengetahuan baru dalam organisasi menurut Nonaka dan Takeuchi (1995: 83-89), yakni, saling berbagi pengetahuan tersirat, menciptakan konsep, justifikasi konsep, membangun pola dasar (*achetype, prototype*) dan pengetahuan lintas jenjang. Sementara itu, Leonard-Barton (1995) mengidentifikasi empat aktivitas dalam proses kreasi pengetahuan organisasi yaitu: (1) menyelesaikan masalah secara bersama-sama; (2) menerapkan dan menyatukan metodologi dan alat-alat yang baru yang tersedia; (3) melakukan eksperimen dan membuat protolipe; dan (4) mengimport pengetahuan dari luar organisasi.

Proses kreasi pengetahuan juga dapat dilihat dari tiga cara menurut Wikstrom dan Normann (1994: 14), yakni: (1) proses generatif adalah proses di mana pengetahuan baru yang diciptakan diarahkan untuk menyelesaikan masalah. (2) Proses produktif adalah proses dimana pengetahuan yang baru dikreasi itu diakumulasi dan digunakan untuk menghasilkan produk yang akan ditawarkan kepada pelanggan. (3)

Proses representatif adalah proses di mana organisasi menyampaikan daftar pengetahuannya kepada pelanggan.

Peran Komunitas Praktis Dalam Kreasi Pengetahuan

Selama ini, komunitas praktis banyak terlibat dalam diskusi di seputar disiplin pembaruan proses bisnis, manajemen nilai (bagi) pelanggan, pengembangan sistem dan manajemen teknologi informasi, perbaikan proyek manajemen, pengembangan organisasi dan manajemen perubahan dan kasus terakhir e-business, serta tentang tema manajemen pengetahuan. Manfaat yang disumbangkan oleh komunitas praktis meliputi mulai dari "manajemen anekdot" sederhana sampai pada pengembangan memori kelembagaan yang mempunyai dampak yang signifikan bagi keintiman pelanggan sebagai basis utamanya. Karena itu, bentuk kreativitas yang disumbangkan oleh komunitas praktis terlihat dari nilai tambah yang disumbangkan bagi organisasi di mana komunitas itu berada. Menurut Wenger dan Snyder (2000: 140) dan Choo (1998: 18), nilai tambah yang disumbangkan oleh komunitas praktis dapat dilihat melalui beberapa hal penting berikut:

- Membantu mengarahkan strategi. Komunitas praktis pada dasarnya merupakan jantung dan jiwa strategi.
- Memulai alur bisnis "baru". Hal ini dapat dilihat dari cara kerja anggota kelompok konsultan suatu perusahaan dalam menciptakan komunitas yang dapat membangkitkan keseluruhan alur bisnis baru. Komunitas tersebut bertindak bagaikan teladan dalam pemahaman kewirausahaannya dan pada akhirnya membangkitkan lebih banyak klien, menajamkan strategi bisnis dan memperluas reputasinya.
- Memecahkan masalah secara cepat. Anggota komunitas praktis tahu siapa yang membutuhkan bantuan karena memahami masalahnya dan tahu bagaimana menanyakan secara tepat sehingga rekannya secara cepat dapat memfokus pada inti permasalahan.
- Mentransfer praktek-praktek terbaik. Komunitas praktis lebih banyak

mengerjakan pekerjaan dalam menangani masalah tertentu. Komunitas praktis juga merupakan forum ideal untuk berbagi dan menyebarkan praktek-praktek terbaik ke seluruh organisasi.

- Mengembangkan keahlian-keahlian profesional. Studi menunjukkan bahwa belajar sambil bekerja banyak diperoleh dari satu pekerja ke pekerja yang lain dan dikembangkan lebih jauh dengan cara bekerja bersama ahlinya. Hal ini nampak jelas karena pada dasarnya pembelajaran yang efektif tergantung pada keberadaan rekan-rekan dan kesediaannya bertindak selaku mentor dan pelatih. Cara ini diterapkan tidak hanya pada pendidikan bagi para pekerja yang bukan ahli melainkan pula kepada para ahli. Sejumlah perusahaan menemukan bahwa komunitas praktis merupakan arena berpraktek yang khusus untuk mempercepat pengembangan profesional.
- Membantu perusahaan menarik dan mengembangkan bakat pegawai. Sistem manajemen Amerika menemukan bahwa komunitas praktis membantu perusahaan memenangkan perang (atau minimal beberapa pertempuran) bakat. Kemudian, konsultan yang merencanakan untuk meninggalkan perusahaan memutuskan untuk tetap bertahan setelah rekannya dalam forum komunitas praktis menemukan peluang proyek bagi dirinya di mana cara pengerjaannya sangat sesuai dengan minat dan keahliannya.
- Mengembangkan kreativitas dan inovasi organisasi dalam berbagai dimensinya, seperti perubahan gagasan, proses, struktur, sistem, layanan, produk-produk dan kompetensi baru dan sebagainya (Newell, et.al. 2002: 141-163; Choo, 1998: 18).

Partisipan dalam komunitas praktis terus belajar bersama dengan memfokuskan pada masalah yang secara langsung terkait dengan pekerjaannya. Dalam jangka pendek, partisipan menjadikan pekerjaannya lebih mudah dan lebih efektif. Dalam jangka panjang,

partisipan membantu membangun komunitas dan berbagi praktek – lalu mengembangkan kapabilitas yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan organisasi selanjutnya.

Kekuatan komunitas praktis terletak pada sifatnya yang langgeng dengan sendirinya dan karena komunitas ini membangkitkan pengetahuan, maka sekaligus dapat memperkuat dan memperbarui dirinya sendiri. Hal ini lah yang menyebabkan mengapa komunitas praktis dianggap dapat memberikan kontribusi kepada orang lain bukan hanya bagaikan telur emas, melainkan pula angsa yang menelorkannya. Kinerja komunitas praktis ini tidak sama dengan petani yang membunahi angsa bertelur emas untuk mendapatkan semua emasnya dan pada akhirnya kehilangan keduanya – telur emas dan angsa yang bertelur emas. Karena itu, tantangan bagi setiap organisasi yang ingin maju dan dianggap SMART - *sense of purpose, meaningful, aligned, and achievable, realistic and timely* - dalam menentukan lujuan yang akan dicapai adalah mengapresiasi angsa bertelur emas itu dan menjaganya secara baik agar tetap hidup dan produktif (Wenger dan Snyder, 2000: 143; Rubisnfein dan Firstenberg, 1999: 169-171).

Penutup

Sekiranya keberadaan komunitas praktis dalam organisasi merupakan sokoguru kreasi pengetahuan, pertanyaannya adalah mengapa komunitas itu dianggap tidak lazim. Minimal ada tiga alasan yang dapat menjawab pertanyaan tersebut. *Pertama*, meskipun komunitas praktis telah ada sejak lama, bahkan telah berabad-abad, namun dalam kenyataannya istilah komunitas praktis baru belakangan ini dimasukkan ke dalam bahasa bisnis. *Kedua*, hanya ada beberapa lusin perusahaan yang berpikir masa depan untuk melakukan langkah maju dengan cara memelihara komunitas praktis yang tumbuh dalam organisasinya. *Keliga*, tidak begitu mudah membangun dan mempertahankan, apalagi menyalurkan komunitas praktis di dalam suatu organisasi. Sifat komunitas praktis yang organik, spontan dan informal menjadikannya cukup

resisten terhadap pengawasan dan campur tangan pihak lain. Karena itu, konsep 'komunitas praktis' dan 'organisasi reflektif' lebih cepat dicapai melalui bauran pelanggan yang efektif, partner bisnis dan pekerja dalam organisasi pada semua level. **U**

Daftar Pustaka

- Badaracco, J.L. 1991. *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press Boston.
- Choo, Chung Wei. 1998. *The Knowing Organization; How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press.
- Gamble, Paul R and John Blackwell. 2001. *Knowledge Management: A State of the Art Guide models and tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture and processes*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn UK.
- Government of Canada. *A Public Service Learning Organization; From Coast to Coast to Coast*, A Policy Discussion Paper, June 2000.
- Huseini, Martani. 1999. *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Marketing Internasional FISIP UI Jakarta.
- Kadjetmiko dan Haedar Akib. *Pemberdayaan Kreasi Pengetahuan Dalam Organisasi*, Usahawan Nomor 06 Juni 2001.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Morse, Jace M. (editor). 1992. *Qualitative Health Research*, Sage Publications Ltd. Newbury Park New York.
- Natarajan, Ganesh and Sandhya Shekhar. 2001. *Knowledge Management: Enabling Business Growth*, McGraw-Hill International Edition.
- Newell, Sue, et.al. 2002. *Managing Knowledge Work*, Palgrave New York.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Prichard, Craig, et.al. (ed.) 2000. *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*, St. Martin's Press New York.
- Tuomi, Ilkka. 1999. *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkandiankalu Finland.
- Von Krogh, Georg, et.al. 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Inc. USA.