

DAPU6107
Edisi 1

MODUL 01

Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi

Dr.Drs.Choirul Saleh, M.Si.

Daftar Isi

Modul 01	1.1
Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi	
Kegiatan Belajar 1	1.4
Konsep, Pengertian, Dimensi, dan Kolaborasi	
Latihan	1.28
Rangkuman	1.29
Tes Formatif 1	1.29
Kegiatan Belajar 2	1.30
Pembentukan dan Komponen Dasar dalam Membangun Kolaborasi	
Latihan	1.52
Rangkuman	1.52
Tes Formatif 2	1.53
Kunci Jawaban Tes Formatif	1.55
Glosarium	1.58
Daftar Pustaka	1.59



Pendahuluan

Individu ataupun organisasi yang ingin mengejar dan menggapai cita-cita atau tujuan yang besar dalam dunia moderen saat ini dirasakan serba kompleks dan rumit. Hal ini semakin sulit diwujudkan apabila dilakukan secara sendiri-sendiri karena semakin banyak, berat, dan tajamnya persaingan antarpihak yang saling berebut sumber daya yang semakin terbatas. Oleh sebab itu, kerja sama intensif antarpihak yang dikonsepsikan sebagai kolaborasi merupakan sebuah keniscayaan yang harus kita lakukan. Jadi, kolaborasi yang secara sederhana dimaknai sebagai *working together* merupakan sebuah strategi yang harus ditempuh dengan tujuan untuk mempermudah, memperingan, dan mempercepat pencapaian tujuan, baik yang dilakukan oleh para individu maupun organisasi dalam mengejar cita-citanya.

Capaian pembelajaran umum Modul 1 DAPU6107 ini merupakan pengantar yang memberikan pemahaman dasar bagi mahasiswa dalam memahami sekaligus mengevaluasi konsep, pengertian, dan tujuan kolaborasi. Pemahaman ini penting sebagai langkah awal dalam mempelajari konsep dan praktik kolaborasi pemerintahan. Secara garis besar, Modul 1 DAPU6107 ini dibagi menjadi dua kegiatan belajar (KB) yang terdiri atas berikut ini.

Kegiatan Belajar 1: Konsep, Pengertian, Dimensi, dan Kolaborasi.

Kegiatan Belajar 2: Pembentukan Kolaborasi.

Adapun capaian pembelajaran khusus setelah Anda mempelajari modul satu ini, Anda diharapkan dapat:

- 1) menganalisis konsep dan pengertian umum tentang kolaborasi;
- 2) menganalisis hakikat kolaborasi;
- 3) menganalisis manfaat dan pentingnya kolaborasi dalam melaksanakan pekerjaan;
- 4) menganalisis paradigma kolaborasi;
- 5) menganalisis bentuk, tempat, dan tenggat atas diselenggarakan kolaborasi;
- 6) mengevaluasi pembentukan kolaborasi;
- 7) menyusun komponen dasar dalam membangun kolaborasi; dan
- 8) menyusun nilai-nilai dasar dalam berkolaborasi.

Untuk memandu mahasiswa dalam mempelajari materi modul, mahasiswa diwajibkan membaca keseluruhan materi yang disajikan dalam setiap modul, kemudian mengerjakan latihan dan tes formatif. Selain itu, untuk memperkaya pengetahuan dan wawasan Anda, silakan membaca referensi yang dirujuk dalam daftar pustaka setiap modul, membaca referensi lain dari sumber belajar yang relevan, serta membaca artikel-artikel ilmiah yang kini sangat mudah diakses melalui internet.

Selamat belajar dan sukses selalu!

Konsep, Pengertian, Dimensi, dan Kolaborasi

Banyak cara, bentuk, dan model yang secara konseptual dan teoretis ditawarkan oleh para ahli. Meski demikian, tidaklah semua cara, bentuk, dan model tersebut sesuai dengan kondisi dan bangunan kolaborasi yang didirikan atau dibentuk. Agar seseorang atau sebuah organisasi atau lembaga dapat melaksanakan kolaborasi secara efisien dan efektif, banyak pertimbangan yang perlu dipahami secara detail. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam modul ini, akan diuraikan dan dijelaskan tentang berbagai aspek terkait dengan model, karakteristik, dan aspek-aspek lain tentang kolaborasi yang bersifat *general* sebelum masuk pada konten spesifik yang membahas *collaborative governance*, yang selanjutnya dalam modul ini diterjemahkan sebagai kolaborasi pemerintahan.

A. KONSEP DASAR KOLABORASI

Secara etimologi, *collaborative* berasal dari kata *co* dan *labor* yang mengandung makna sebagai penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati bersama. Selanjutnya, kata kolaborasi sering kali digunakan untuk menjelaskan proses penyelesaian pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan (O'Leary, 2010), ataupun lintas organisasi bahkan lintas negara sekalipun. Adapun secara terminologi kolaborasi mengandung makna yang sangat umum dan luas yang mendeskripsikan adanya situasi tentang terjadinya kerja sama antara dua orang ataupun institusi atau lebih yang saling memahami permasalahan masing-masing secara bersama-sama dan berusaha untuk saling membantu memecahkan permasalahan masing-masing secara bersama-sama pula. Bahkan secara lebih spesifik, kolaborasi merupakan kerja sama yang intensif untuk menanggulangi permasalahan kedua pihak secara bersamaan. Walaupun demikian, pengertian tersebut bukanlah merupakan pengertian tunggal dari konsep kolaborasi. Identik dengan ilmu-ilmu sosial pada umumnya kolaborasi sebagai salah satu konsep disiplin ilmu sosial memiliki pengertian yang kompleks tergantung dari sudut pandang para ahli itu memahaminya. Oleh sebab itu, masih ada sekian banyak pengertian lain yang berusaha untuk menjelaskan kolaborasi yang dikemukakan oleh berbagai ahli dengan berbagai sudut pandang yang beragam yang saling berbeda satu sama lain. Namun, keberagaman

berbagai pengertian tersebut masih tetap didasarkan pada prinsip yang sama, yaitu prinsip tentang kebersamaan, kerja sama, pola berbagi tugas, dan pola kesetaraan serta berbagi tanggung jawab, konsensus, dan tanggung gugat antarpihak yang berkolaborasi. Begitu kompleks dan rumitnya bidang dan aspek yang dikolaborasikan sehingga untuk menyusun definisi tunggal yang utuh, perinci, lengkap, dan menyeluruh tentang kolaborasi tidaklah mudah untuk dilakukan. Secara umum, kolaborasi adalah adanya pola dan bentuk hubungan yang dilakukan antarindividu ataupun organisasi yang berkeinginan untuk saling berbagi, saling berpartisipasi secara penuh, dan saling menyetujui atau bersepakat untuk melakukan tindakan bersama dengan cara berbagi informasi, berbagi sumber daya, berbagi manfaat, dan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menggapai sebuah cita-cita untuk mencapai tujuan bersama ataupun untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh mereka yang berkolaborasi. Betapa pengertian tersebut sejalan dengan definisi yang dibangun oleh Roschelle dan Teasley yang mengatakan bahwa *collaboration more specifically as “mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together”* (Lai, 2011, hlm. 4.). Selanjutnya, Roschelle dan Teasley menjelaskan bahwa *collaborative interactions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence*. Begitu pula dengan Camarinhna-Matos dan Afsarmanesh (2008) dengan nada yang hampir sama mengatakan bahwa kolaborasi merupakan sebuah proses ketika beberapa entitas atau kelompok saling berbagi informasi, sumber daya, dan tanggung jawab atas sebuah program kegiatan yang dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Bertolak dari pendapat Lai ataupun Camarinha-Mathos dan Afsarmanesh tersebut mengandung makna bahwa implikasi yang ditimbulkan dari adanya kolaborasi itu adalah munculnya kebersamaan dalam menghadapi berbagai permasalahan, berbagai risiko, pemenuhan kebutuhan sumber daya, serta tanggung jawab dan balas jasa yang diharapkan oleh masing-masing anggota kelompok. Betapa kebersamaan tersebut dapat menimbulkan kesan atau identitas adanya kerja sama dan kebersamaan antarpihak yang berserikat. Lebih dari itu, kolaborasi juga meliputi adanya keterlibatan dan proses pelibatan bersama bagi semua partisipan untuk menanggulangi masalah yang mereka hadapi. Dengan demikian, konsep kolaborasi itu juga berimplikasi terhadap terciptanya sikap saling percaya satu sama lain dalam segala situasi, waktu, kesempatan, serta upaya dan dedikasinya. Berangkat dari uraian tentang kolaborasi tersebut sejalan dengan pandangan yang diutarakan oleh Wanna (2008, hlm. 3) yang secara sederhana mengatakan bahwa *collaboration means joint working or working in conjunction with others; it implies actors—individuals, groups or organisations—cooperating in some endeavour*. Sementara itu, definisi kolaborasi yang unsur-unsurnya lebih perinci dan lengkap pernah diutarakan Sanaghan (2015) sebagai berikut.

“Collaboration involves a transparent and trusted communication process where all parties feel informed and can provide feedback and ideas to others with whom they work. Most importantly, collaboration involves shared decision making, where the decision rules are understood by everyone and all involved parties can inform or influence important decisions that can potentially impact them, especially resource allocation decisions”.

Betapa definisi yang diutarakan oleh Sanaghan ini dianggap memiliki unsur yang lebih lengkap. Di samping memuat unsur-unsur yang sama dengan definisi yang disusun oleh para ahli yang telah disebutkan, definisi yang disusun oleh Sanaghan telah memasukkan unsur *decision rules* dan *decision making*, terutama yang terkait dengan keputusan atas alokasi sumber daya khusus yang dibutuhkan dalam proses kolaborasi yang dimaksud.

Secara *terminologies*, *collaborative learning is broadly defined as a situation in which two or more people learn or attempt to learn something together and more specifically as joint problem solving* (Dillenbourg, 1999, hlm. 1). Sementara itu, Roschelle dan Teasley (1995) mengatakan bahwa *collaboration as coordinated, synchronous activity that is the result of a continued attempt to construct and maintain a shared conception of a problem*. Kedua definisi tersebut memberi pemahaman kepada kita bahwa istilah “kolaborasi” memiliki pengertian yang luas tentang adanya kerja sama secara intensif dari dua orang/lembaga atau lebih untuk saling memahami dan menyadari perlunya kerja sama sebagai upaya atau strategi bersama dalam menghadapi sesuatu yang penting, khususnya kerja sama secara intensif dalam menghadapi dan memecahkan permasalahan bersama. Oleh sebab itu, kolaborasi juga dapat dipahami sebagai tindakan koordinasi konstruktif yang dilakukan secara langsung sehingga dapat menghasilkan suatu bentuk kesepakatan pembuatan dalam keputusan bersama untuk menggapai sesuatu ataupun terhadap penanggulangan masalah secara bersama-sama.

Secara empiris, bentuk, model, sifat, dan tujuan kolaborasi saling berbeda antara satu dan lainnya sehingga sangat sulit untuk divisualisasikan secara sempurna. Namun, untuk mempermudah pemahaman kita dalam merekonstruksi apa yang disebut sebagai kolaborasi, dapat dilihat melalui visualisasi di bawah ini. Visualisasi tentang kolaborasi yang dilakukan antarindividu yang ditampilkan pada subbab ini bisa terjadi dalam berbagai skenario yang bentuknya sangat tergantung ruang dan waktu. Untuk mempermudah pemahaman tentang apa dan bagaimana yang disebut kolaborasi, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: <https://pixabay.com/id/images/search/kolaborasi/?cat=val>.

Gambar 1.1
Proses Kolaborasi Antarindividu dalam Memahami Permasalahan Tertentu

Gambar 1.1 memperlihatkan setidaknya ada empat personal yang sedang berdialog untuk membicarakan atau membahas masalah tertentu yang mereka hadapi bersama. Mereka menempati sebuah ruang kerja yang nyaman dan sedang duduk saling berhadapan di depan meja yang berbentuk oval agar mereka bisa saling bertatap muka secara *face to face* sehingga alur pembicaraan yang dilakukan secara *two way traffic communication* bisa berjalan secara efektif. Dalam menunjang kolaborasi tersebut, masing-masing *person* juga menggunakan alat batu yang berupa alat tulis (kertas yang berisi data, pulpen, dan laptop) dan sebagainya sebagai sarana penunjang proses kolaborasi mereka. Bisa jadi data yang ada pada masing-masing laptop mereka memang sama ataupun saling berbeda satu sama lain yang harus mereka pahami bersama dan mereka analisis secara bersama-sama pula untuk mendapatkan pemahaman dan kesimpulan yang sama. Berbagai data tersebut akan dianalisis dengan menggunakan laptop yang dimiliki oleh masing-masing *person* sebagai *tool of analysis*-nya. Masing-masing *person* juga tampak sedang berpikir meskipun penampilan mereka tampak santai dalam dialog tersebut. Untuk mengurangi kejenuhan mereka dalam berdialog, masing-masing dari mereka juga disediakan kebutuhan minum seperlunya.

Meskipun gambar tersebut tidak memperlihatkan secara jelas dan rinci, dapat dipahami bahwa setiap penyelenggaraan kolaborasi sebagaimana gambar di atas secara manajerial harus didukung dan dilengkapi dengan *the six M principles* yang minimal terdiri atas berikut ini.

1. *Men*: personal yang terlibat dan kemungkinan juga *person* yang mendanai kegiatan tersebut.

2. *Money*: modal atau dana operasional yang dibutuhkan dalam berkolaborasi.
3. *Method*: metode, cara, teknis, dan strategi yang dibutuhkan dalam berkolaborasi.
4. *Material*: bahan-bahan yang dibutuhkan, baik yang berbentuk *tangible* maupun *intangible resource*, misalnya *hardware* atau *software*.
5. *Mesin*: peralatan yang digunakan, baik peralatan utama maupun peralatan pendukung.
6. *Market*: bukan “pasar” dalam pengertian bisnis, melainkan sasaran atau objek/tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan kolaborasi itu.

Adapun salah satu contoh kolaborasi individual dalam organisasi dapat diilustrasikan melalui video tim sepak bola pada <https://www.youtube.com/watch?v=JrBYWEHpeic> yang sedang bertanding. Berdasarkan video tersebut, dapat dideskripsikan secara singkat sebagaimana tertuang dalam boks berikut.

Pertandingan Sepak Bola

Tentu sebagian besar dari kita menyukai pertandingan olahraga sepak bola. Nah, dalam sebuah tim pemain sepak bola yang sedang bertanding, masing-masing tim terdiri atas 11 personel. Masing-masing personel tersebut diberi posisi, tugas, dan wewenang sendiri-sendiri yang di dalam ilmu manajemen disebut sebagai *division of work*, *division of power and authority*, dan *job description*. Masing-masing personel pasti memahami hal tersebut, termasuk daerah atau wilayah kerjanya serta hal-hal apa saja yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan. Mereka bekerja secara kolegal sesuai dengan tugas mereka masing-masing. Namun, ketika kondisi mereka terdesak oleh lawan (*emergency*), mereka segera merapat di depan gawang untuk memperkuat pertahanan tanpa memperhatikan wilayah kerja mereka. Masing-masing personel boleh melakukan penyimpangan seperlunya dari *job description*-nya untuk menghalau dan merebut bola dari lawan. Penyimpangan *job description* itu dalam ilmu manajemen pemerintahan disebut sebagai *discretion*. Sebebas apa mereka boleh melakukan diskresi, tetapi mereka masih harus tunduk pada rambu-rambu tertentu yang bersifat khusus. Mereka tetap di bawah pengawasan oleh hakim garis dan wasit yang tugasnya memonitor dan mengambil keputusan tentang pelanggaran yang dilakukan oleh para anggota tim. Semakin gawat atau genting pertahanan yang dialami oleh tim, semakin leluasa diskresi yang boleh dimainkan oleh masing-masing anggota untuk meninggalkan wilayah kerjanya dan tugasnya untuk menghalau bola dari dekat gawang timnya.

B. HAKIKAT KOLABORASI

Pada hakikatnya, kolaborasi itu merupakan pola hubungan yang rumit dan kompleks dengan berbagai konsekuensi yang timbul, baik konsekuensi yang bersifat materiel maupun yang bersifat imateriel. Oleh sebab itu, agar kolaborasi yang dibentuk dapat diselenggarakan secara optimal dan bisa berhasil dengan baik, sebelum *agreement* tentang kolaborasi itu dibuat, ada prasyarat umum yang terlebih dahulu harus ada kesepakatan dengan penuh kesadaran dan rendah hati agar mereka bisa saling berbagi antarpihak, tanpa ada pihak-pihak tertentu yang merasa terpaksa dan tertekan. Pada hakikatnya, ada dua prasyarat umum yang harus disepakati oleh para calon anggota atau kolaborator dalam melakukan kesepakatan pembentukan kolaborasi. Kedua prasyarat umum tersebut adalah sebagaimana berikut.

1. Tetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan dari kolaborasi itu karena tujuan kolaborasi itu harus dipahami dan dimengerti oleh semua pihak. Apakah tujuan kolaborasi itu untuk pencapaian tujuan bersama atau untuk penanggulangan masalah yang dihadapi bersama.
2. Pada umumnya, kolaborasi itu dibentuk berdasarkan prakondisi atau keadaan tertentu. Sehubungan dengan hal ini, para calon anggota kolaborasi harus memiliki kesamaan persepsi dan deskripsi lengkap tentang prakondisi masing-masing anggota kolaborasi ataupun prakondisi sebuah kolaborasi yang akan dibentuknya. Selanjutnya, gambaran tentang prakondisi tersebut harus digunakan sebagai titik awal penyelenggaraan kolaborasi. Menurut pandangan Brna (1998) dan Giesen (2002), deskripsi lengkap tentang prakondisi tersebut meliputi hal berikut.
 - a. Adanya konsensus/kesepakatan bersama untuk berkolaborasi yang berimplikasi terhadap perlunya saling berbagi tentang sesuatu (*parties mutually agree to collaborate, which implies accepting to share*).
 - b. Masing-masing kelompok harus bisa saling menerima manfaat atas model dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota (*parties keep a model of each other's capabilities*).
 - c. Masing-masing kelompok saling menerima atas visi dan tujuan yang disepakati selama proses kolaborasi berlangsung demi tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama (*parties share a goal and keep some common vision during the collaboration process towards the achievement of the common goal*).
 - d. Masing-masing kelompok harus saling berbagi pemahaman atas berbagai persoalan yang dihadapi, yang berimplikasi terhadap terciptanya diskusi atas dasar sikap sukarela dari masing-masing pihak (*parties maintain a shared understanding of the problem at hand, which implies discussing the state of their progress (state awareness of each other)*).

Perlunya membangun pembentukan kesepakatan antara anggota kolaborasi atas prasyarat umum tersebut agar dapat menghindarkan terjadinya konflik atau perselisihan antaranggota kolaborasi pada masa yang akan datang. Bahkan lebih dari itu, prasyarat yang dimaksud juga harus dilengkapi dengan prasyarat pendukung yang meliputi adanya kesadaran bersama tentang perlunya kerelaan masing-masing pihak untuk saling berbagi tanggung jawab demi kepentingan bersama dalam proses pembuatan keputusan yang partisipatif, saling berbagi sumber daya untuk kepentingan bersama, saling bersikap akuntabel atas dampak yang timbul, ataupun yang terkait dengan perolehan dan pembagian *reward* yang adil bagi masing-masing pihak yang berserikat atau berkolaborasi.

Berbagai prasyarat tersebut, baik prasyarat umum maupun prasyarat pendukung, selanjutnya oleh mereka yang berkolaborasi digunakan untuk melakukan *sharing* antarpihak dalam kolaborasi yang telah mereka dirikan. Walaupun demikian, perlu dicatat di sini bahwa *sharing* yang dilakukan itu tidak serta-merta berimplikasi positif terhadap kualitas kolaborasi yang dibentuk. Mengapa? Sebab, masing-masing kelompok yang berkolaborasi pada umumnya saling memiliki sejumlah perbedaan satu dengan lainnya serta memiliki tingkat kerumitan kolaborasinya sehingga harus berbeda pula tentang pola pembagian peran dan tanggung jawabnya. Namun, hal-hal umum yang biasanya dijadikan sebagai bahan dalam melakukan kolaborasi adalah *sharing* tentang hal berikut.

1. *Process*

Setiap pembentukan kolaborasi selalu membutuhkan sejumlah langkah/tahap-tahap umum yang digunakan untuk penyelesaian pekerjaan. Hal-hal yang perlu dibahas pada aspek ini sebagai berikut.

- a. Pengidentifikasian terhadap kelompok yang terlibat dan yang dianggap layak untuk dilibatkan melakukan kerja sama secara kolaboratif.
- b. Penetapan bidang apa saja yang akan dikolaborasikan serta penetapan dampak apa saja yang diharapkan bisa diraih oleh para kolaborator.
- c. Penetapan bentuk struktur lembaga kolaborasi, termasuk di dalamnya membahas pola/model kepemimpinan, pola tanggung jawab, pembagian peran, sistem kepemilikan, proses komunikasi, pola pengambilan keputusan, akses untuk mendapatkan sumber daya, *schedule* atau jadwal kerja, serta kejadian-kejadian penting lainnya.
- d. Menetapkan pola-pola kebijakan (misalnya bagaimana cara menangani terjadinya konflik atau ketidaksepahaman yang muncul antaranggota kolaborasi, pola-pola pertanggungjawaban atau akuntabilitasnya, pemberian *reward* dan penghargaan, pola-pola pengadaan aset, serta kepemilikannya).
- e. Penetapan model dan mekanisme serta proses evaluasi dan pola pengukuran dan penilaian terkait kinerja kolaborasi ataupun kinerja

- masing-masing anggota dalam menjalankan peran mereka dalam berkolaborasi.
- f. Pengidentifikasi tentang perencanaan dan tanggung jawab atas terjadinya risiko serta penetapan indikatornya.
 - g. Penetapan komitmen yang kuat antaranggota yang berkolaborasi.
2. Menurut pendapat Winkler (2002), setiap pembentukan kolaborasi pasti membutuhkan apa yang disebut sebagai *collaboration space*, yaitu sebuah ruang/tempat atau lingkungan yang dapat mereka digunakan dalam menjalin hubungan dan memfasilitasi proses kolaborasi secara baik dan berkualitas. Sudah barang tentu *space* atau ruang itu sangat tergantung dari bentuk kolaborasinya. Proses kolaborasi itu pada dasarnya bisa dilaksanakan pada waktu yang bersamaan (*synchronous collaboration*) ataupun dilaksanakan pada waktu yang berbeda (*asynchronous collaboration*).
3. Penetapan tentang kepemilikan, perolehan dan pemanfaatan sumber daya, pemberian *reward*, komitmen, dan pertanggungjawaban perlu dibahas secara mendalam dan tuntas pada awal pembentukan kolaborasi. Mengapa hal ini harus dilakukan? Sebab berdasarkan pengalaman yang sering terjadi, hal-hal tersebut sangat sulit untuk mendapatkan kesepakatan antarkolaborator. Terkait dengan hal ini, Wolf (2002) mengatakan hal berikut.
- a. *Resources*
Sharing membahas penetapan pola-pola pembagian tanggung jawab atas pengadaan barang dan pola status kepemilikannya. Kedua aspek tersebut biasanya sangat sulit untuk diperoleh kesepakatan karena hal tersebut, di samping terkait dengan status sumber daya yang dibawa oleh masing-masing kolaborator ke dalam lembaga atau institusi kolaborasi yang dibentuk, juga berkaitan dengan pengakuan ataupun kepemilikan atas sumber daya baru yang diperoleh atas hasil kerja yang diperoleh selama kolaborasi tersebut berlangsung. Sehubungan dengan hal tersebut, *resource sharing* ini harus telah dibahas secara tuntas pada saat pertama kali kolaborasi itu akan dibentuk dan dituangkan secara eksplisit di dalam nota kesepakatan atau *memorandum of understanding*. *Memorandum of understanding* ini merupakan sebuah dokumen legal atau resmi yang di dalamnya berisi tentang perjanjian pendahuluan antara dua belah pihak dan merupakan dasar dalam menyusun kontrak pada masa mendatang yang isinya lebih konkret dan terinci.
 - b. *Rewards*
Rewards adalah proses untuk menemukan dan menentukan cara atau pola terbaik dalam menetapkan besarnya *reward*, bagi hasil, ataupun pemberian manfaat bagi masing-masing kolaborator. Di samping itu, *reward* juga merupakan sumber konflik. Oleh sebab itu, harus ditetapkan pada awal pembentukan kolaborasi hal-hal yang perlu dibahas, di antaranya terkait

tentang siapa mendapatkan apa, berapa besar dan kapan harus diterimakan kepada yang berhak, serta dasar perhitungan yang dijadikan sebagai tolok ukur dan indikatornya harus dibahas secara tuntas pada saat kolaborasi pertama kali dibentuk atau didirikan. Penetapan *reward* ini sangat penting untuk dibahas secara tuntas agar tidak menimbulkan konflik internal antara anggota yang satu dan anggota lainnya.

c. *Commitment*

Komitmen terkait dengan hak dan kewajiban antaranggota dalam sebuah kolaborasi sangat penting untuk dibangun, baik yang berkaitan dengan penyelenggaraan tugas-tugas rutin maupun dalam menanggulangi problem yang muncul. Dalam berkolaborasi, pada suatu saat pasti akan muncul “serangan” atau tantangan yang berat. Selanjutnya, dalam hal menghadapi situasi yang semacam ini, bagaimana respons dari masing-masing kolaborator? Apakah permasalahan tersebut harus dihadapi secara bersama-sama? Apakah hanya diserahkan kepada pihak tertentu saja? Hal ini pun sangat sulit dicapai kesepakatan apabila hal tersebut tidak ditetapkan sejak pertama kali pembentukan kolaborasi.

d. *Responsibility*

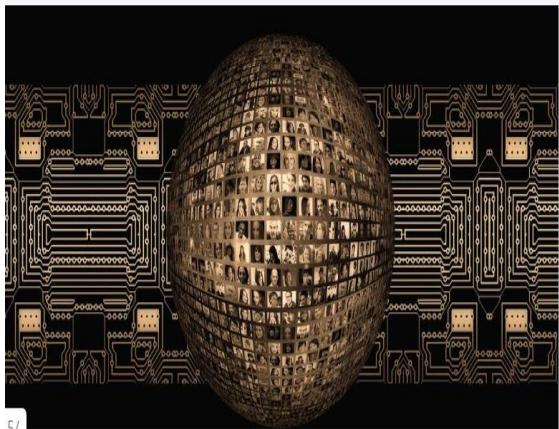
Dalam berkolaborasi, biasanya ada fenomena khas terkait dengan kegiatan usaha bersama, yaitu lemahnya rasa tanggung jawab dari salah satu anggota kolaborator dalam menghadapi situasi tertentu. Oleh sebab itu, *distribution of responsibility* bagi masing-masing pihak yang terlibat harus diatur dan dideskripsikan secara jelas pada awal pembentukan kolaborasi. Mengapa demikian? Sebab keberhasilan suatu kolaborasi itu sangat tergantung pada pembagian tanggung jawab serta kepatuhan dari masing-masing anggota yang terlibat dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Deskripsi di atas menunjukkan bahwa dalam proses pembentukan kolaborasi, berbagai prinsip tersebut harus disusun dan ditetapkan secara kuat atas dasar persetujuan bersama agar jaringan kolaborasi yang mereka bentuk benar-benar kokoh sehingga masing-masing pihak dapat bekerja secara optimal sehingga mereka bisa memperoleh keberhasilan yang tinggi. Pola jaringan sebuah kolaborasi ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat rumit dan kompleks, tergantung dari jumlah anggota yang terlibat serta besar kecilnya bidang-bidang yang dikolaborasikan. Adapun salah satu bentuk jaringan kolaborasi yang dimaksud dapat diilustrasikan melalui gambar di bawah ini.



Gambar 1.2a
Skema Jaringan Kolaborasi Sederhana yang Anggotanya Terdiri atas Beberapa Orang Saja sehingga Hubungan Antaranggotanya Dapat Diilustrasikan dengan Garis yang Jelas dan Tegas

Gambar 1.2a merupakan kolaborasi antarkelompok yang satu kelompok memiliki anggota sebanyak lima orang dan kelompok yang lain beranggota empat orang. Namun, dari ke-11 anggota tersebut yang memiliki kewenangan untuk berinteraksi antarkelompok, masing-masing hanya diwakili oleh seorang saja yang statusnya sebagai ketua kelompok.



Gambar 1.2b
Skema Jaringan Kolaborasi yang Kompleks Anggotanya Terdiri atas Berjuta-juta Orang sehingga Hubungan Antaranggotanya Tidak Dapat Diilustrasikan dengan Garis yang Jelas dan Tegas

Pada Gambar 1.2b, betapa gambar tersebut mengilustrasikan adanya ribuan personal lebih yang saling berkolaborasi satu dengan lainnya, tetapi kolaborasinya tidak dilakukan secara *face to face relationship*, tetapi menggunakan sarana internet *information communication technology (ICT)* atau informasi teknologi komunikasi (ITK). Betapa bentuk kolaborasi ini boleh jadi antara anggota yang satu dan anggota lainnya tidak saling mengenal secara emosional, tetapi mereka saling mengerti akan

kebutuhan masing-masing. Mereka biasa melakukan negosiasi atas dasar kepercayaan sehingga aspek kejujuran, tanggung jawab, dan keterbukaan dari masing-masing pihak menjadi aspek utama yang perlu dipertimbangkan.

Sumber: <https://pixabay.com/id/images/search/kolaborasi/?cat=val>.

C. PENTINGNYA KOLABORASI

Sadarkah kita bahwa salah satu faktor yang memiliki kontribusi terbesar dalam menyukseskan berbagai kegiatan ‘bisnis’ ataupun kegiatan di bidang ‘pemerintahan’ itu terletak pada kerelaan para pegawai dalam mengerjakan tugas pekerjaan mereka secara *teamwork* atau adanya aktivitas kerja yang dilakukan secara kolaboratif. Betapa penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara berkolaboratif akan dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, lebih efektif, serta lebih efisien dibandingkan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara sendirian. Bahkan kolaborasi dapat menciptakan para pegawai menjadi lebih bertanggung jawab, sehingga lambat laun akan dapat meningkatkan derajat motivasi mereka, terutama ketika mereka bekerja secara *teamwork*. Terlebih lagi apabila mereka dihadapkan pada sebuah tantangan yang datang dari luar organisasi. Situasi yang demikian ini akan dapat meningkatkan kreativitas kerja mereka secara tajam yang bertujuan untuk meningkatkan semangat berkolaborasi yang semakin kuat dan sehat.

Lebih dari itu, pembentukan kolaborasi dapat digunakan untuk melakukan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Bahkan, dalam proses pencapaian tujuan tersebut, tidak dianjurkan melakukan pengotak-ngotakan atas tugas-tugas yang diemban oleh masing-masing pihak. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Nawawi (1984) bahwa kolaborasi merupakan upaya sadar dalam mencapai tujuan bersama yang telah mereka tetapkan melalui pembagian tugas/pekerjaan. Pembagian kerja tersebut bukanlah sebagai bentuk pengotak-ngotakan kerja, tetapi masih harus dinilai sebagai satu kesatuan kerja yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan bersama. Sementara itu pada sisi yang lain, pembentukan kolaborasi juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan yang besar, beban pendanaan yang besar, penyediaan aset kerja, ataupun untuk penanggulangan berbagai permasalahan yang berat dan rumit yang tidak mungkin dapat dikerjakan secara individual tanpa ada partisipasi dan campur tangan dari pihak lain.

Secara lebih terperinci, Valdellon (2017) mengatakan bahwa pembentukan kolaborasi itu, baik yang dilakukan antarindividu maupun antarlembaga/organisasi sangat penting karena kolaborasi memiliki sebelas (11) manfaat yang meliputi hal berikut.

1. Kolaborasi dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi (*improved flexibility of the organization*).
Secara faktual, telah diakui bahwa pola kerja tim atau kolaborasi itu merupakan fondasi dasar dari metode pelaksanaan kerja. Apabila kolaborasi dapat dilaksanakan dengan baik, kemampuan seseorang atau organisasi itu akan menjadi semakin kuat dalam menangani perubahan yang terjadi secara tiba-tiba. Betapa pola kerja tim itu mampu membuat penyelesaian pekerjaan itu menjadi lebih ringan dan lebih mudah. Di samping itu, penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara kolaboratif dianggap merupakan tindakan cerdas dan lebih fleksibel.
2. Kolaborasi dapat digunakan untuk saling mempertautkan para pekerja (*engaged employees*).
Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Valdellon bahwa pekerja di Amerika Serikat itu hanya 33% yang saling bertautan (bekerja sama satu sama lain). Hal ini sangat tidak menguntungkan bagi organisasi. Apabila seorang pimpinan atau manajer itu tidak mampu menjalin hubungan yang baik bagi para pekerjanya untuk bekerja secara *teamwork* atau kolaboratif, ia bukanlah seorang pimpinan yang efektif. Cara yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di dalam sebuah organisasi itu harus ditempuh melalui pelibatan mereka di dalam sebuah tim kerja.
3. Kolaborasi dapat dimanfaatkan untuk memperlakukan karyawan atau pegawai secara yang sehat (*healthier employees*).
Kolaborasi merupakan strategi pembentukan tim kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi 'kesehatan kerja' pegawai atau karyawan. Bagaimana mungkin tim kerja yang itu dapat meningkatkan kesehatan kerja bagi pegawai apabila mereka tidak diperlakukan secara baik oleh sebuah organisasi? Menurut pandangan dari *Harvard Business Review*, apabila Anda benar-benar menginginkan terjadinya pola kerja pegawai yang berkualitas dan penuh tanggung jawab, ciptakanlah 'nilai-nilai budaya kerja' ideal yang dapat mereka jadikan sebagai *way of life* dalam melakukan pola kerja yang kolaboratif.
4. Kolaborasi dapat digunakan untuk menyelenggarakan rapat koordinasi yang produktif (*more productive meeting*).
Kolaborasi yang efektif merupakan hasil dari adanya rapat koordinasi yang efisien. Itu artinya selenggarakanlah rapat kerja sejarang mungkin, tetapi membahas dan membuat keputusan tentang banyak hal selengkap dan sejelas mungkin. Budaya kerja yang proaktif dapat memperkaya budaya korporasi. Para pegawai atau karyawan hanya membutuhkan rapat kerja, ketika diperlukan untuk dimanfaatkan sebagai *tool of coordination* dan digunakan sebagai *tools to documentation* atas kemajuan kerja yang telah dilaksanakan atau digunakan untuk pendelegasian sebuah tugas pekerjaan. Lebih dari itu, apabila rapat kerja itu memang harus dilakukan, rapat tersebut harus mendapatkan *sharing* informasi

yang proaktif agar dapat digunakan untuk melakukan kesepakatan kerja dan digunakan sebagai sarana untuk saling memberikan dukungan atas berbagai upaya yang dilakukan oleh masing-masing anggota.

5. Kolaborasi semakin memperkuat terciptanya talenta yang tinggi (*more attractive to top talent*).

Melalui kolaborasi, dapat diciptakan seseorang atau sebuah organisasi yang memiliki daya saing tinggi ketika di dalam organisasi itu terdapat orang-orang yang bertalenta tinggi. Berikanlah motivasi yang dapat menciptakan terwujudnya *job prospect* yang mereka inginkan dan yang dapat mereka gunakan untuk meningkatkan kemampuan bagi semua orang sehingga mereka dapat saling menghormati siapa saja yang berkolaborasi serta respek terhadap setiap orang yang mereka anggap berjasa dalam meningkatkan pemahaman mereka tentang penyelesaian atas sebuah pekerjaan.

6. Kolaborasi dapat digunakan untuk memacu terhadap kemajuan bisnis yang lebih cepat (*accelerated business velocity*).

Dalam kehidupan bisnis, budaya kolaboratif sangat bermanfaat bagi mereka dalam peningkatan kemampuan organisasi dalam berproduksi dan mempercepat pemasaran. Betapa kecepatan atas *communication sharing* dalam sebuah tim kerja yang kolaboratif sepenuhnya dapat menciptakan proses kerja yang cepat serta dapat mempermudah untuk memproduksi sesuatu. Bahkan, dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan produk-produk baru.

7. Kolaborasi dapat meningkatkan daya simpan atau daya ingat yang lebih tinggi (*higher retention rates*).

Manfaat apakah yang lebih berguna daripada pelibatan pegawai atau karyawan secara lebih baik dalam proses pelaksanaan pekerjaan? Tiada lain dan tiada bukan adalah menciptakan perasaan bahagia, bangga, dan terhormat atas pelibatan mereka. Kondisi atau perlakuan yang semacam itulah yang selalu mereka ingat, sehingga mereka memiliki alasan yang kuat untuk selalu mendukung, loyal, dan setia terhadap organisasi yang berakibat seriusnya mereka dalam mengemban tugas-tugas pekerjaannya. Artinya, jika orang-orang yang bekerja sama dengan mereka, mereka diperlakukan secara baik, bersikap sangat familier, bermurah hati, dan penuh hormat serta saling menghargai atas jerih payah masing-masing orang. Mereka akan membangun kekompakan kerja yang berdampak positif bagi semua pihak. Walaupun demikian, tidak dapat dikatakan bahwa kolaborasi selalu menghasilkan situasi tersebut. Kolaborasi yang sehat dan memiliki fondasi kolaborasi yang kuat sajalah yang dapat menghasilkan kondisi tersebut.

8. Kolaborasi dapat menciptakan ide-ide kreatif yang inovatif (*innovative ideas*).
Sungguh bahwa hidup berkolaborasi itu bukan sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan. Dalam hal tertentu, bisa saja kolaborasi itu membangkitkan friksi-friksi negatif apabila tidak dikelola dengan baik dan benar sehingga kolaborasi yang ada justru tidak menghasilkan apa pun yang berguna, tetapi menciptakan

situasi yang sebaliknya. Namun, apabila berbagai friksi yang muncul dalam kehidupan kolaboratif itu bisa dikelola secara benar, berbagai friksi ataupun konflik yang terjadi antarpersonal dalam berkolaborasi itu bisa digunakan untuk membangkitkan dinamika yang positif dan dapat memunculkan ide-ide yang inovatif. Oleh sebab itulah, apabila terjadi konflik dan friksi dalam kehidupan kolaboratif, hal itu bisa dikelola dengan menggunakan metode manajemen konflik yang tepat yang akan dapat melahirkan ide-ide inovatif yang bermanfaat bagi organisasi ataupun bagi orang-orang yang berada dalam organisasi.

9. Kolaborasi dapat digunakan untuk menempatkan posisi *stakeholder* secara lebih tepat (*better alignment with stakeholders*).

Apabila kita membahas kolaborasi, hal itu akan lebih bagus lagi jika ide tersebut digunakan secara lebih spesifik, yakni membangun kolaborasi dengan pihak eksternal, baik itu dengan pihak *customers*, *partners* (mitra kerja), *vendors*, *suppliers*, *stakeholders*, ataupun pihak-pihak lain yang terkait dengan proyek yang sedang Anda kerjakan ataupun yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan.

10. Kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja bagi segenap individu yang terlibat (*enhanced individual productivity*).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh McKinsy & Company, pelaksanaan proses kolaborasi yang digunakan sebagai sarana untuk membentuk jaringan kerja ternyata dapat meningkatkan produktivitas kerja para personel antara 20% sampai dengan 30%. Lebih dari itu, ketika beberapa *teamwork* menggunakan alat komunikasi secara efisien dalam proses kerjanya, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih cepat dan lebih berkualitas.

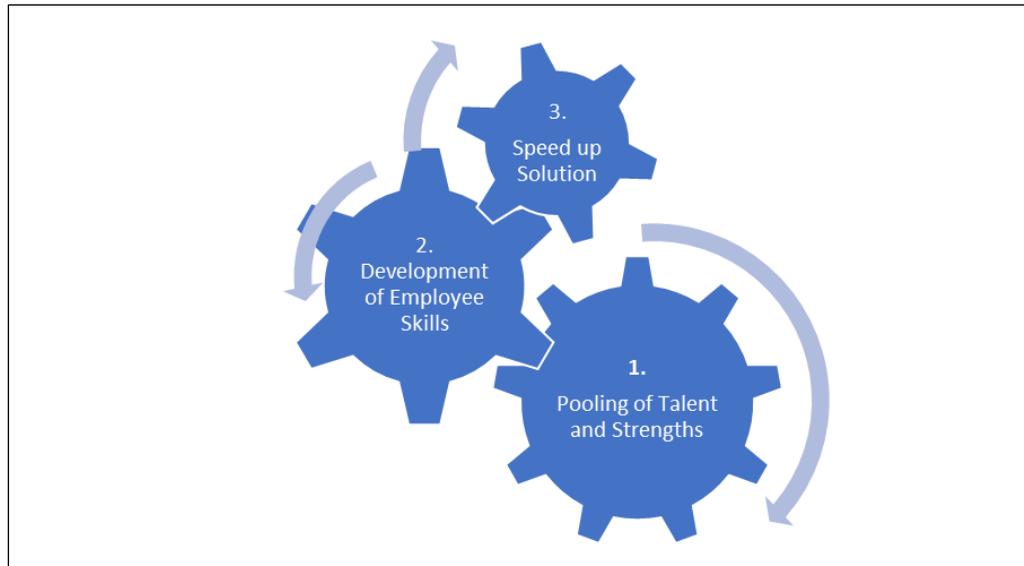
11. Kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan (*increased profitability*).

Pada akhirnya, tentu saja kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan bagi semua pihak yang berkolaborasi. Mengapa demikian? Pada umumnya, kolaborasi itu dibangun berdasarkan hasil rekrutmen atas orang-orang yang kredibel atau atas pihak-pihak yang memiliki keunggulan spesifik di bidangnya masing-masing. Dengan demikian, berbagai keunggulan tersebut sangat berguna bagi kehidupan berkolaborasi. Mereka pada umumnya memiliki ide-ide yang bagus serta inovatif yang dapat mendorong terciptanya keahlian baru, kemampuan baru, dan metode-metode kerja baru dan produk baru yang sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

Memperhatikan ke-11 aspek tersebut menunjukkan bahwasanya kolaborasi yang dilakukan antarindividu ataupun antarlembaga merupakan hal yang penting dalam rangka mempermudah dan memperingan kerja, sehingga kolaborasi itu sangat penting untuk dilakukan.

D. MANFAAT BERKOLABORASI

Selain kolaborasi itu sebagai aspek penting untuk dilakukan oleh para kolaborator, kolaborasi juga memiliki beberapa keuntungan atau manfaat bagi para kolaborator dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan secara kolaboratif dalam sebuah organisasi. Beberapa keuntungan atau manfaat yang dimaksud posisinya bertautan dan saling memengaruhi satu dengan lainnya yang dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 1.3
Manfaat Berkolaborasi

1. *Pooling of talent and strengths*

Didirikannya kolaborasi sangat bermanfaat dalam menghimpun berbagai talenta dan kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing anggota kolaborasi. Oleh sebab itu, ketika para anggota tim kolaborasi sanggup memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, dan keahlian serta keunggulan talenta lain yang dimiliki oleh masing-masing anggota tim, semua hal tersebut bisa dimanfaatkan secara optimal dalam kehidupan berkolaborasi. Sudah barang tentu pemanfaatan berbagai talenta tersebut harus dikelola secara bagus oleh pimpinan kolaborasi dengan cara melakukan pelibatan semua anggota secara efektif agar masing-masing anggota bersedia untuk mencurahkan segenap kemampuan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Misalnya, ketika salah satu anggota kolaborasi sedang berjuang untuk mendemonstrasikan keahliannya, yang secara bersamaan ia harus menunjukkan kemampuan aspek teknisnya dalam menanggulangi terjadinya permasalahan, ia harus didukung oleh anggota kolaborasi lainnya. Dalam hal ini, terciptanya efektivitas atas penyelenggaraan kolaborasi dapat dilihat ketika para

anggota lainnya bisa menyaksikan, mengambil manfaat, dan mempraktikkan hal yang sama serta memberikan dukungan secara materiel ataupun imateriel sehingga mereka dapat mencari solusi dari setiap permasalahan yang timbul dan mendapatkan hasil yang optimal. Hal yang semacam inilah yang dapat meningkatkan mereka dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas capaian dengan cara yang lebih cepat.

2. *Development of employee skills*

Pada dasarnya, penyelenggaraan kolaborasi memang saling memberi manfaat antarmereka yang berkolaborasi dalam sebuah organisasi. Ketika mereka bekerja sama secara kolaboratif, baik secara langsung maupun tidak langsung, hal itu akan dapat membangun atau meningkatkan keahlian mereka secara keseluruhan. Dalam hal yang sedemikian ini, mereka saling berinteraksi, saling berbagi ide, dan saling bertukar pengalaman sehingga mereka menjadi semakin tahu dan mengerti bagaimana cara bekerja sama yang baik, berpikir bersama secara positif, serta bernegosiasi secara adil dan mengoperasikan alat tertentu secara baik dan benar. Mereka saling berbagi dan saling memberi pengalaman mereka masing-masing yang berdampak pada terjadinya peningkatan kualitas kerja mereka, baik terhadap diri mereka sendiri maupun terhadap kolega mereka, sehingga posisi mereka menjadi semakin kuat. Pada saat itulah, mereka mulai mendapatkan ilmu baru, cara kerja baru, dan pengalaman baru bahkan perspektif baru yang sangat berguna bagi mereka untuk menciptakan improvisasi kerja yang baru, yang berdampak secara positif dalam mencapai cita-cita baru, ataupun dalam mencapai tujuan bersama yang telah mereka sepakati bersama.

3. *Speeds up solution*

Betapa penyelenggaraan kolaborasi dapat mempercepat penanggulangan masalah secara cepat, tepat, dan tuntas. Bahkan, dapat dikatakan bahwa kolaborasi dapat menghasilkan *progress* kerja yang lebih cepat. Apabila terdapat sebuah masalah ‘tertentu’, mungkin masalah itu baru bisa diatasi sekitar dua atau tiga bulan karena permasalahan tersebut ditangani oleh satu orang atau satu pihak saja. Namun, apabila permasalahan tersebut ditanggulangi secara bersama-sama oleh banyak pihak yang benar-benar kredibel dan ahli di bidangnya, tidak menutup kemungkinan bahwa permasalahan tersebut akan dapat ditanggulangi dalam kurun waktu yang lebih cepat.

Penyelenggaraan kolaborasi di tempat kerja memungkinkan kegiatan atau penyelesaian pekerjaan yang ada dalam organisasi menjadi lebih efisien serta pencapaian kerja menjadi lebih efektif, baik dilihat berdasarkan waktu penyelesaiannya, pendanaannya, beban kerjanya, tenaga dan pikirannya, maupun dilihat berdasarkan metode atau tempatnya. Dengan pelibatan atas banyak pihak yang berkompeten terhadap pekerjaan besar yang kompleks dan rumit, berbagai beban kerja yang ada dapat dibagi-bagi secara adil. Pembagian tersebut dapat dilakukan berdasarkan banyak

pertimbangan, misalnya berdasarkan bidangnya, kompetensinya, ataupun volumenya, sehingga berbagai pekerjaan itu dapat dipegang oleh orang-orang berkompeten di bidangnya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diambil pemahaman bahwa penyelenggaraan kolaborasi sangat bermanfaat dalam meningkatkan kapabilitas dan kredibilitas, baik bagi individu maupun bagi lembaga atau organisasi, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun untuk menghitung besarnya manfaat yang diperoleh melalui kegiatan kolaborasi menurut Shuman dan Twombly (2010) sebagai berikut.

$$\text{Benefit of Collaboration} = \frac{\text{Value of Resources Leveraged}}{\text{Time and Effort to Collaborate}}$$

E. PARADIGMA KOLABORASI

Dilihat berdasarkan asal usul bahasanya, kata paradigma itu berasal dari bahasa Inggris pada abad pertengahan yang merupakan kata pinjaman dari bahasa Latin pada tahun 1483 yang mengandung makna bahwa paradigma berasal dari kata *paradeigma* Yunani (*yang + deiknunai*) yang berarti membandingkan, berdampingan (*para*), dan *show (deik)*. Sementara itu, secara umum paradigma merupakan cara pandang seseorang dalam melihat diri mereka sendiri dan lingkungan yang akan berpengaruh terhadap pola pikirnya (kognisi), sikapnya (afeksi), dan pola perilakunya (konasi). Dalam konsep ilmiah, paradigma merupakan seperangkat asumsi, konsep, nilai-nilai, dan praktik yang diterapkan dalam memandang sebuah realitas yang terdapat pada suatu komunitas yang sama, khususnya yang berkaitan dengan disiplin intelektual. Sementara itu, menurut Harmon, paradigma adalah cara pandang seseorang dalam memahami, memikirkan, dan menilai serta melakukan analisis yang berkaitan dengan sesuatu yang khusus tentang sebuah realitas.

Lai (2011) mencoba mengumpulkan macam-macam paradigma kolaborasi yang pernah diungkapkan oleh berbagai ahli yang tersebar dalam banyak *literature* yang membahas kolaborasi. Selanjutnya, Lai menyimpulkan bahwa paradigma kolaborasi dapat diklasifikasi menjadi empat macam paradigma yang terdiri atas berikut ini.

1. Paradigma efek (*the effect paradigm*)

Pola pikir paradigma ini bertumpu pada model analisis yang mengedepankan dampak positif dari penyelenggaraan kolaborasi. Paradigma ini banyak memperbincangkan apa dan seberapa besar dampak positif yang bisa didapatkan oleh para anggota kolaborator setelah mereka membentuk aliansi bersama ketimbang melihat proses kolaborasinya. Metode yang digunakannya adalah

membandingkan antara efektivitas kerja kelompok dan efektivitas kerja secara individual. Dengan kata lain, fokus utama paradigma ini dalam melihat efektivitas kolaborasi lebih didasarkan pada besar kecilnya kinerja kolaborasi itu dibandingkan besar kecilnya kinerja yang dilakukan secara individual atau parsial. Apabila berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa dampak pola kolaborasi memiliki dampak positif yang lebih tinggi dibandingkan pola kerja yang dilakukan secara parsial, pola kerja secara kolaboratif benar-benar layak untuk ditempuh, demikian pula sebaliknya.

2. Paradigma kondisi (*the condition paradigm*)

Paradigma ini mencoba menjelaskan kondisi umum yang terjadi dalam sebuah kolaborasi, apakah keberadaan kolaborasi tersebut mampu menjalankan tugas-tugasnya secara lebih efektif atau tidak dibandingkan kondisi kerja apabila dilakukan secara *single actor*. Di samping itu, juga bertujuan untuk menjelaskan apakah situasi kerja yang dilakukan secara kolaboratif itu lebih efektif atau sebaliknya. Apabila kondisi kerja secara kolaboratif memiliki nilai positif yang lebih tinggi dibandingkan kondisi kerja yang dilakukan secara *single actor*, kondisi kolaboratif harus dilakukan, demikian pula sebaliknya.

3. Paradigma interaksi (*the interactions paradigm*)

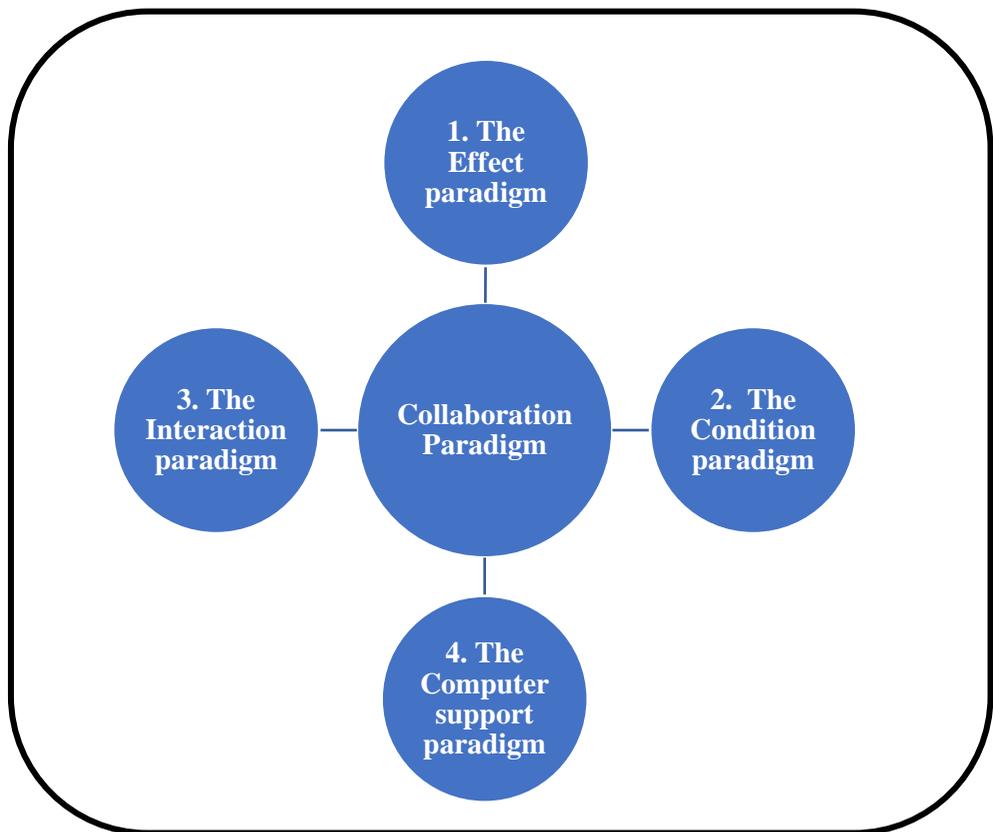
Paradigma ini dibangun untuk merespons adanya kerja sama yang bersifat kompleks dan digunakan untuk mengidentifikasi mekanisme mediasi yang berjalan antaranggota kolaborasi dengan capaian kerja yang dilakukan secara kolaboratif. Pola kerja dari paradigma ini ditempuh dengan cara memprediksi, menghitung, mengukur, dan mengevaluasi jaringan interaksi kolaborasi. Apabila jaringan interaksi antaranggota kolaborasi dapat meminimalisasi besarnya dana yang dibutuhkan, memperpendek waktu penyelesaian pekerjaan, dan memperingan beban pekerjaan serta mampu mengoptimalkan kinerja organisasi; kolaborasi layak untuk dilakukan, demikian pula sebaliknya.

4. Paradigma dukungan komputer (*the computer supported paradigm*)

Selanjutnya, dalam paradigma yang terakhir ini memunculkan ide bahwa untuk menanggulangi keterbatasan pelaksanaan kolaborasi, dalam pelaksanaan kolaborasi yang sebelumnya dilakukan secara *face to face setting* dan *face to face interaction* itu bisa direalisasikan melalui bantuan pemanfaatan *computer-mediated or computer assisted*. Tujuan dari pemanfaatan media komputer dan bantuan komputer tersebut adalah mempermudah pola komunikasi antaranggota serta untuk penyusunan data, penyimpanan data, pengolahan data, serta *computerized method* lainnya sehingga proses kolaborasi menjadi lebih efisien dan efektif. Memanfaatkan bantuan peralatan komputer akan semakin mempermudah pelaksanaan koordinasi dan berbagi informasi antaranggota serta proses pengambilan keputusan yang sangat menguntungkan bagi terciptanya kinerja tinggi dalam kolaborasi itu. Oleh karena antaranggota kolaborasi sering kali tidak saling mengenal secara detail satu sama lain, paradigma ini sangat

rentan terjadinya ‘penipuan’, gangguan *hacker*, dan sebagainya. Oleh sebab itu, baik masing-masing anggota kolaborasi maupun lembaga kolaborasi harus memiliki *security system* yang prima, terutama apabila kolaborasi tersebut terkait dengan transaksi yang nilai finansialnya ‘tinggi’ ataupun terkait dengan pengamanan data organisasi yang bersifat vital. Boleh jadi dalam sebuah kolaborasi tertentu, operasionalisasinya memanfaatkan empat jenis paradigma tersebut secara bersamaan. Yang jelas antara jenis kolaborasi yang satu dan jenis paradigma kolaborasi yang lain bisa dimanfaatkan secara parsial dan juga dapat dimanfaatkan secara simultan.

Keberadaan empat jenis paradigma kolaborasi tersebut secara konseptual memang saling berkaitan satu sama lain yang dapat diilustrasikan melalui gambar berikut.



Sumber: diadopsi dari Lai (2011).

Gambar 1.4
Keterkaitan Antarparadigma Kolaborasi

Pada dasarnya, paradigma kolaborasi merupakan pendekatan teoretis yang biasanya dimanfaatkan oleh para ahli dalam melakukan studi atau analisis terhadap

kolaborasi tertentu atau digunakan untuk melakukan prediksi atas rencana pembentukan atau pendirian sebuah kolaborasi baru. Dalam kesempatan tertentu, mungkin ada beberapa ahli yang tertarik untuk menganalisis kolaborasi berdasarkan paradigma interaksinya, sedangkan ahli yang lain tertarik pada paradigma kondisinya. Pemusatan perhatian terhadap salah satu paradigma tersebut semata-mata untuk kepentingan ketajaman analisisnya saja. Pemilihan terhadap salah satu paradigma tersebut dijadikan sebagai sebuah topik yang akan mereka analisis secara tajam dengan tujuan tertentu. Adapun secara operasional hampir tidak pernah ditemukan adanya seorang praktisi yang hanya menitikberatkan pada salah satu paradigma. Bahkan, yang sering dijumpai dalam praktik-praktik kolaborasi selalu mengandung *multiple paradigm practices*.

F. BENTUK DAN TEMPAT KOLABORASI

Secara filosofis, kolaborasi itu merupakan suatu proses *sharing* atau kerja sama antarpihak, baik yang dilakukan antarpribadi/individu maupun antarorganisasi, yang terkait dengan *sharing* pandangan, ide-ide, ataupun *sharing* pendanaan dan sebagainya yang dapat memberikan manfaat kepada seluruh anggota kolaborator atau pihak yang terlibat. Oleh sebab itu efektivitas hubungan antarkolaborator yang profesional itu saling membutuhkan dan saling memberikan perhatian terhadap berbagai ide, pendapat, tanggung jawab, kepercayaan, dan keahlian yang berkualitas, baik terhadap apa yang mereka setuju ataupun tentang apa yang tidak mereka setuju dalam penyelenggaraan kolaborasi tersebut. Pada dasarnya, model *partnership* dalam sebuah kolaborasi merupakan usaha yang baik bagi semua pihak sebab mereka sama-sama saling berharap untuk dapat menghasilkan *outcome* yang diharapkan. Walaupun demikian, penyelenggaraan kolaborasi itu tidak terikat oleh bentuk dan tempat. Maksudnya adalah tidak ada satu bentuk dan tempat khusus yang dianggap paling ideal dalam penyelenggaraan kolaborasi. Bentuk dan tempat kolaborasi itu sangat tergantung dari situasi, kondisi, kebutuhan, dan kesepakatan antarkolaborator yang berserikat serta jenis atau macam bidang yang dikolaborasikan. Walaupun demikian, menurut Callahan (2012), ada tiga bentuk kolaborasi yang paling umum sebagai berikut.

1. Kolaborasi tim (*team collaboration*)

Pada kolaborasi tim, semua anggota saling kenal satu sama lain. Ada pembagian tugas yang jelas yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Bahkan dalam bentuk ini, ada harapan timbal balik yang ditetapkan secara jelas serta ada penetapan tujuan yang eksplisit yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Agar dapat mencapai tujuan bersama, semua anggota tim harus selalu siap menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab yang telah disepakatinya dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, mereka sangat membutuhkan adanya unsur kepemimpinan yang tangguh sebagai *explicit leadership* yang memiliki karakter sebagai *collaborative leaders*. Kolaborator *leader* inilah yang harus dapat membangkitkan semangat kerja partisipatif yang hasilnya bisa dirasakan dan

dibagikan secara adil bagi semua anggota kolaborasi. Anggota tim kolaborasi yang berasal dari luar juga diperkenankan untuk bergabung dalam penyelenggaraan kolaborasi ini, tetapi harus ada aturan dan mendapat pembagian peran yang jelas kepada mereka yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi mereka dalam bertindak.

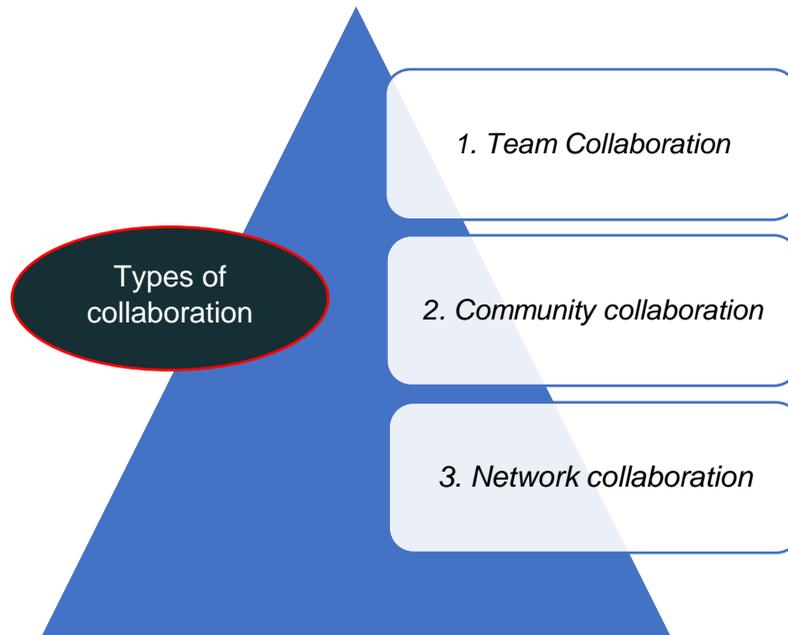
2. Kolaborasi komunitas (*community collaboration*)

Pada pembentukan kolaborasi komunitas, harus ada pedoman dalam melakukan pembagian kekuasaan (*domain*) dan bidang pekerjaan serta tanggung jawab yang jelas. Semua anggota diharapkan saling mau berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang lebih besar ketimbang hanya pelaksanaan kerja rutin semata. Masing-masing anggota diperkenankan untuk saling bertemu dalam sebuah komunitas yang ada atau sebuah komunitas yang sengaja dibentuk untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi dengan cara mengajukan berbagai pertanyaan tentang masalah yang dihadapi agar mereka dapat memberikan saran atau nasihat yang tepat dan akurat. Bahkan, Callahan (2012:2) mengatakan bahwa *community collaborations may also give rise to more formalised team collaborations; as people get to know each other, they can identify good fits for team members and draw new talent into their teams.*

3. Kolaborasi jaringan (*network collaboration*)

Kolaborasi jaringan ini merupakan *the relationship-centric nature of team and community collaboration*. Kolaborasi ini biasanya dimulai dari aksi-aksi pribadi dalam memenuhi kebutuhannya sendiri yang kemudian tumbuh berkembang membentuk jaringan. Masing-masing individu saling berkontribusi satu sama lain melalui jaringan itu. Selanjutnya, masing-masing anggota semakin memantapkan hubungan tersebut secara terbuka dan meluas. Dalam kolaborasi ini, masing-masing anggota tidak memiliki peran eksplisit yang bersifat khusus dan masing-masing anggota tidak saling mengenal satu sama lain, tetapi mereka saling memiliki kepercayaan dan keterbukaan antara satu anggota dan anggota lainnya.

Meskipun secara konseptual terdapat tiga bentuk umum tentang kolaborasi sebagaimana diuraikan di atas, tidak satu bentuk pun yang dianggap sebagai bentuk ideal yang paling baik. Ideal atau tidaknya bentuk yang dimaksud sangat tergantung dari bidang atau jenis pekerjaan yang dikolaborasikan. Oleh sebab itu, untuk memilih bentuk kolaborasi yang manakah yang paling ideal (efisien dan efektif) sangat tergantung dari kebutuhannya. Dengan demikian sebelum memilih bentuk kolaborasi mana yang akan diambil, diperlukan pertimbangan yang matang dan analisis situasi secara cermat dan matang oleh para pendiri atau penggagas atas didirikannya sebuah kolaborasi. Ketiga bentuk kolaborasi tersebut dapat diilustrasikan melalui gambar di bawah ini.



Sumber: diadopsi dari Callahan (2012).

Gambar 1.5
Bentuk-Bentuk Kolaborasi

G. TENGGAT PELAKSANAAN KOLABORASI

Salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan kolaborasi yang akan ditempuh atau didirikan oleh para kolaborator sejak awal perencanaan pembentukannya harus ditentukan terlebih dahulu tentang tenggatnya. Dalam uraian tentang tenggat itulah yang menguraikan berapa lama kolaborasi akan dilakukan, kapan kolaborasi itu harus dimulai, dan kapan pula kolaborasi itu akan diakhiri. Walaupun demikian, tidak ada ketentuan khusus tentang berapa lama sebaiknya kolaborasi itu akan diselenggarakan atau ditentukan. Tidak ada waktu yang ideal dalam membangun kolaborasi sehingga dapat dikatakan bahwa masa kerja penyelenggaraan kolaborasi yang ideal tidak dibatasi oleh ketentuan waktu atau periode tertentu, tetapi didasarkan pada tujuan serta berat ringannya penyelenggaraan kolaborasinya. Selama para kolaborator beranggapan bahwa ada manfaat atas kolaborasi itu bagi semua pihak dalam jangka panjang atau dianggap masih ada urusan yang memiliki singgungan atau irisan dengan pihak lain yang perlu dikolaborasikan, penyelenggaraan kolaborasi masih tetap dianggap perlu untuk dilanjutkan. Jadi, para kolaboratorlah yang memiliki kewenangan penuh untuk menentukan berapa lama kolaborasi itu harus dilakukan. Hal yang perlu menjadi catatan penting, ketika kolaborasi itu bersifat *multiyears* hingga mencapai puluhan tahun, harus ditentukan pula setiap berapa tahun kolaborasi itu harus melakukan reevaluasi yang bertujuan untuk menghindari konflik antaranggota kolaborasi. Namun, dalam tataran

praktis, penetapan tenggat atas penyelenggaraan kolaborasi itu dapat diklasifikasi menjadi beberapa tenggat berikut.

1. Kolaborasi temporer (*temporary collaboration*)

Kolaborasi jenis ini hanya dilakukan sesekali saja pada saat ada dua pihak atau lebih yang saling membutuhkan satu sama lain dalam rangka melakukan kerja sama atau penanggulangan masalah bersama yang sifatnya ringan. Bisa jadi kolaborasi ini sering berakhir, tetapi dalam kurun selanjutnya dijalin kembali, baik untuk urusan pekerjaan yang sama maupun pekerjaan yang sama sekali berbeda. Mengingat tenggat yang relatif pendek, beberapa ahli mengatakan bahwa jalinan ini tidak bisa dikategorikan sebagai pola kolaborasi, tetapi hanya jalinan kerja sama semata.

2. Kolaborasi permanen (*permanent collaboration*)

Pada dasarnya, kolaborasi ini membutuhkan tenggat atau masa kerja yang relatif panjang, bisa dalam kurun waktu satu tahun (*single year*) ataupun *multiyears collaboration*. Oleh karena proses kolaborasi ini memiliki tenggat yang relatif panjang, pelaksanaan kolaborasi jenis ini diperlukan perencanaan bersama yang matang karena di dalamnya ada peran, tanggung jawab, dan implementasi yang harus disepakati oleh masing-masing kolaborator. Ketika ada risiko “tertentu” yang timbul atas kolaborasi itu, risiko tersebut harus menjadi tanggung jawab bersama. Hal ini sejalan dengan apa yang pernah dikemukakan oleh Lindeke dan Sieckert yang mengatakan bahwa kolaborasi itu merupakan proses yang rumit dan kompleks sehingga membutuhkan *sharing* pengetahuan, pengalaman, pendanaan, peran, dan sebagainya yang perlu direncanakan secara matang karena semua aspek yang dikolaborasikan itu akan menjadi tanggung jawab bersama dari para kolaborator. Jenis kolaborasi ini dapat diklasifikasi menjadi dua yang terdiri atas berikut ini.

a. Masa kolaborasi selama satu tahun (*single year collaboration*)

Kolaborasi jenis ini mempunyai tenggat selama satu tahun yang boleh dihitung berdasarkan tahun kalender/takwim yang dimulai pada 1 Januari tahun X dan berakhir pada 31 Desember tahun X dan bisa pula dihitung berdasarkan tahun buku, yakni berdasarkan tanggal dan bulan tertentu saat kolaborasi tersebut pertama kali didirikan. Apabila kolaborasi pertama kali didirikan pada 11 Maret 2019 (misalnya), kolaborasi itu akan berakhir pada 10 Maret tahun 2020. Walaupun demikian, masa kolaborasi ini bisa diperpanjang untuk masa kerja selanjutnya dengan cara memperbarui *collaboration agreement*-nya.

b. Masa kolaborasi beberapa tahun (*multiyears collaboration*)

Kolaborasi jenis ini mempunyai tenggat lebih dari satu tahun yang dapat dihitung berdasarkan tahun kalender/takwim yang dimulai pada 1 Januari tahun X dan berakhir pada 31 Desember tahun X¹ dan bisa pula dihitung berdasarkan tahun buku. Walaupun demikian, masa kolaborasi ini bisa

diperpanjang untuk masa kerja selanjutnya dengan cara memperbarui *collaboration agreement*-nya. Masa tenggat terpendek biasanya adalah dua tahun dan yang paling panjang tenggatnya tidak terbatas.

Apabila kolaborasi itu didirikan untuk masa 10 tahun lebih, sebaiknya dalam *agreement*-nya perlu ditetapkan secara jelas, perinci, dan detail, apakah kolaborasi tersebut dalam perjalanannya dilakukan reevaluasi atau tidak. Apabila perlu, berapa tahun reevaluasi itu harus dilakukan. Reevaluasi ini sangat penting untuk dilakukan terhadap kolaborasi yang memiliki tenggat 10 tahun ke atas. Tujuannya adalah melakukan negosiasi ulang tentang berbagai hal, misalnya perubahan bagi hasil atas keuntungan, melakukan reevaluasi aset yang dimanfaatkan dalam kolaborasi, perubahan pembagian kewenangan dan tanggung jawab, dan sebagainya. Apabila tidak ada masa reevaluasi, dikhawatirkan akan menimbulkan konflik yang justru akan merugikan salah satu anggota kolaborasi.

Contoh kasus

Ada dua pemerintah daerah, sebut saja Pemerintah Daerah Kabupaten Antabaranta dan Pemerintah Kota Amarta Jaya, yang melakukan kolaborasi berupa pembangunan terminal bus antarkota. Dalam kolaborasi tersebut, Pemerintah Daerah Antabaranta menyediakan lahan berupa tanah dengan luas tertentu, sedangkan Pemerintah Kota Amarta Jaya berkewajiban untuk membangun sarana bangunannya. Pada saat pertama kali pembangunan terminal tersebut dilakukan, nilai atau harga atas tanah yang disiapkan oleh Pemerintah Daerah Antabaranta nilainya hanya 1/10 saja dibandingkan nilai mendirikan bangunan sebagai sarana terminal karena pada saat itu lahan yang disediakan oleh Pemerintah Daerah Antabaranta terletak di daerah yang kurang strategis. Dengan demikian, bagi hasil yang diterima oleh Pemerintah Daerah Antabaranta hanya 1/10 dari perolehan retribusi terminal bus itu. Tragisnya pula bahwa kolaborasi tersebut juga tidak menyebutkan secara eksplisit tenggatnya sehingga kolaborasi tersebut bersifat permanen.

Dewasa ini daerah lokasi terminal tersebut menjadi daerah perkotaan yang strategis. Nilai jual atas tanah yang dimanfaatkan untuk terminal tersebut menjadi sama besar dibandingkan nilai bangunan terminal yang disediakan oleh Pemerintah Kota Amarta Jaya, sehingga saat ini Pemerintah Daerah Antabaranta meminta Pemerintah Kota Amarta Jaya agar ia diberi keuntungan yang sama besar. Namun Pemerintah Kota Amarta Jaya menolak permintaan tersebut karena dalam *agreement* yang disepakati beberapa puluh tahun yang lalu itu, tidak pernah disebutkan secara eksplisit tentang adanya perubahan bagi hasil atas keuntungan retribusi terminal tersebut. Dengan demikian hingga saat ini konflik tersebut terjadi secara berkepanjangan.

Ketika kasus tersebut diajukan penyelesaian dengan melibatkan unsur pemerintahan yang lebih tinggi (provinsi sampai dengan Kemendagri), ternyata kasus tersebut tidak kunjung bisa diselesaikan. Pemerintah Kota Amarta Jaya bersikukuh

untuk mempertahankan pola bagi hasil yang lama karena mereka merasa bahwa hal tersebut secara yuridis formal tidak dapat dipersalahkan.

Betapa kasus tersebut telah membuka cakrawala kita bahwa kolaborasi yang dilakukan lebih dari 10 tahun sebaiknya *agreement*-nya juga menuliskan secara eksplisit pentingnya reevaluasi aset dan reevaluasi tentang pola pembagian manfaat atau keuntungannya.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Ada dua prasyarat umum yang harus diperhatikan oleh semua pihak yang akan membentuk kolaborasi dengan pihak lain sebelum kedua belah pihak membuat *legal standing* yang sering disebut sebagai *agreement*. Sebutkan kedua prasyarat umum tersebut! Jelaskan dan prediksikanlah apa yang akan terjadi dengan kolaborasi yang dibentuk apabila kedua belah pihak tidak membahas secara tuntas prasyarat umum tersebut!
- 2) Callahan mengidentifikasi bentuk-bentuk kolaborasi. Sebutkan bentuk-bentuk kolaborasi tersebut, kemudian kemukakan pendapat Anda terkait ketiga bentuk kolaborasi tersebut! Selanjutnya analisis sesuai dengan argumen Anda, apakah setiap kolaborasi itu selalu menerapkan ketiga bentuk tersebut atau hanya sebagian model kolaborasi Callahan!
- 3) Analisislah mengapa proses kerja kolaborasi, baik secara teoretis maupun secara praktis, tidak terikat oleh tempat dan waktu!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Anda dapat menemukan substansi jawaban tentang prasyarat umum dari *legal standing* atau *agreement* dalam substansi yang terdapat dalam Kegiatan Belajar 1 modul ini.
- 2) Sistematis dalam menjawab latihan ini mohon Anda dapat mengikuti tata urutan perintah dan penjelasan yang ada dalam soal. Kemudian, susunlah jawaban Anda berdasarkan kronologi perintahnya. Misalnya, apabila soal memerintahkan menyebutkan sesuatu dan kemudian ada perintah untuk menjelaskan, sebutkanlah terlebih dahulu apa yang diperintahkan dan baru kemudian menguraikan penjelasannya.
- 3) Anda dapat menemukan substansi jawaban tentang proses kerja kolaborasi dalam substansi yang terdapat dalam Kegiatan Belajar 1 modul ini.



Rangkuman

Kolaborasi merupakan proses kerja sama secara intensif dari beberapa orang atau lembaga yang memiliki 'irisan' kepentingan yang sinergis dari dua pihak atau lebih. Kolaborasi itu merupakan sebuah keniscayaan bagi kehidupan masyarakat manusia yang berpredikat sebagai *human socio*, yakni makhluk sosial yang tidak mungkin mampu hidup sendiri tanpa melibatkan keberadaan orang lain. Dengan demikian, kolaborasi itu pada hakikatnya merupakan pola kerja sama yang dapat mempermudah, memperingan, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan atau penanggulangan masalah yang rumit dan kompleks yang hanya dapat diselesaikan atau ditanggulangi melalui kerja sama yang diorganisasi secara baik dan benar.

Konsep kolaborasi itu selalu mengalami perubahan yang dinamis, baik perubahan tentang konteks, konten, maupun tujuannya. Betapa perubahan tersebut disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan dari masing-masing pihak yang berkolaborasi sehingga kolaborasi yang dibentuknya itu benar-benar memiliki manfaat yang optimal. Walaupun demikian, kolaborasi bukanlah suatu tujuan, tetapi sebagai metode, strategi, atau cara yang diharapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan secara optimal bagi mereka yang berkolaborasi.

Kolaborasi dapat dijadikan alat atau *tools* yang relatif tepat untuk dijadikan sebagai sarana dalam mencapai tujuan yang diinginkannya oleh masing-masing pihak yang berkolaborasi. Tidak ada bentuk tertentu yang ideal dalam kolaborasi sebagai alat pencapaian tujuan, tetapi sangat tergantung dari kejelian dan kemampuan para kolaborator untuk mencari, menganalisis, dan menerapkan bentuk kolaborasi yang manakah yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Lebih dari itu, pihak kolaborator juga harus mempunyai perhitungan yang matang untuk menentukan "kapan" sebaiknya kolaborasi itu harus dibentuk dan dioperasionalkan.



Tes Formatif 1

Jawablah tes formatif berikut!

- 1) Analisislah tentang manfaat penyelenggaraan program pekerjaan yang dilakukan secara kolaboratif dibandingkan secara *single actor*!
- 2) Wolf menyatakan bahwa penetapan atas status kepemilikan sumber daya atau aset dalam kolaborasi harus dibahas secara tuntas untuk mendapatkan kesepakatan semua anggota kolaborasi. Kemukakan analisis Anda terhadap pernyataan Wolf tersebut!
- 3) Berikan analisis Anda tentang pernyataan bahwa kolaborasi antarpersonal tidak dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja bagi segenap individu atau personal yang terlibat (*enhanced individual productivity*)!

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini.

Pembentukan dan Komponen Dasar dalam Membangun Kolaborasi

Ketika seseorang atau sebuah organisasi memiliki rencana untuk mendirikan atau membentuk kolaborasi, mereka harus mencari mitra yang sesuai dengan tujuan atas didirikannya kolaborasi tersebut. Di samping itu, ia juga harus mencari mitra yang memenuhi syarat-syarat tertentu; mulai dari syarat kompetensinya, kemampuan finansialnya, pengalamannya, kejujurannya, dan sebagainya. Mereka inilah yang kemudian dianggap memiliki kapabilitas untuk dilibatkan sebagai anggota kolaborasi. Selanjutnya, mereka diajak untuk menuangkan *agreement* atau nota kesepakatan yang dituangkan secara resmi dan dijadikan sebagai *legal standing* atas pembentukan kolaborasi yang digagasnya secara bersama-sama.

A. PEMBENTUKAN KOLABORASI

Pembentukan kolaborasi merupakan suatu aktivitas awal yang dilakukan oleh seseorang atau sebuah organisasi penggagas dalam mencari mitra kerja yang sesuai atas dasar pertimbangan-pertimbangan tertentu. Beberapa pertimbangan yang biasanya menjadi alasan mengapa kolaborasi perlu dibentuk atau didirikan adalah:

- a) adanya kesamaan tujuan atau kepentingan,
- b) peningkatan kemampuan,
- c) efisiensi penggunaan sumber daya (meliputi sumber daya manusia, *financial*, dan material), serta
- d) *sharing* pengetahuan, pengalaman, kompetensi, dan sebagainya.

Asumsi dasar tentang perlunya pembentukan kolaborasi ini adalah tiada seorang atau satu organisasi pun yang mampu memenuhi kebutuhan atau cita-cita besarnya dengan cara mudah, cepat, dan ringan serta murah tanpa kerja sama dengan pihak lain. Walaupun demikian, tidak semua jenis interaksi atau kerja sama bernuansa kolaborasi. Kolaborasi itu bisa terjadi ketika kedua belah pihak atau lebih yang berinteraksi (baik secara personal maupun organisasional) itu dapat saling memenuhi kebutuhan dan saling memberikan manfaat serta keuntungan yang adil sebagaimana yang mereka harapkan.

Hal lain yang amat penting dan yang perlu diperhatikan oleh penggagas dalam membentuk atau mendirikan kolaborasi adalah penetapan tentang *charter* atau maklumat sebagai aspek unggulan atas kolaborasi yang didirikannya. Penetapan

maklumat yang semacam ini sangat disarankan untuk dideskripsikan secara jelas, sederhana, dan mudah dipahami oleh banyak pihak. Berdasarkan maklumat inilah, yang kemudian digunakan untuk mendeskripsikan seperangkat tujuan yang ingin dicapai dan digunakan dalam penyusunan pola hubungan kerja antaranggota. Bahkan dalam hal tertentu, maklumat tersebut juga dapat diposisikan sebagai *bylaws* (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga) yang dapat dijadikan sebagai pedoman umum bagi para pimpinan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Beberapa unsur yang biasanya tertuang dalam maklumat itu di antaranya sebagai berikut.

1. Misi (*mission*) dibentuknya atau didirikannya kolaborasi merupakan alasan mendasar mengapa kolaborasi itu perlu didirikan dan bagaimana cara mencapainya. Misi merupakan uraian tugas secara garis besar yang harus tertuang secara eksplisit yang harus dapat dimanfaatkan untuk mencapai visi. Dengan demikian antara misi dan visi merupakan dua rangkaian yang bertautan secara sinkron dan relevan. Apabila misi yang tertuang dalam statuta pendirian kolaborasi itu tidak sinkron dengan visi yang ada, misi tersebut akan gagal dalam mencapai visi kolaborasi.
2. Visi (*vision*) sebagai deskripsi umum tentang harapan atau cita-cita luhur yang ingin diraih pada masa yang akan datang. Idealnya, visi ini harus disusun dan disepakati oleh semua *partner* atau anggota kolaborasi. Bahkan, akan lebih baik lagi apabila dalam visi ini juga didukung oleh adanya deskripsi yang jelas tentang tujuan spesifik apa dan hasil apa yang bisa diperoleh melalui kolaborasi tersebut. Sebuah visi yang baik itu apabila visi tersebut benar-benar rasional dan logis. Ukuran rasionalitas dan logisnya sebuah visi harus disesuaikan dengan kemampuan organisasi kolaborasi yang dibentuknya. Beberapa indikator umum yang sering digunakan untuk menyusun sebuah visi sering kali diakronimkan dengan istilah SMART (*specific, measurable, attainable, reliable, dan timebond*).
3. Nilai-nilai dan prinsip-prinsip (*values and principles*) sebagai modal dasar dalam pembentukan kepercayaan bagi semua pihak dalam kolaborasi tersebut. Nilai-nilai dan prinsip-prinsip tersebut selanjutnya digunakan sebagai suatu pedoman dalam menyusun pola hubungan kerja serta mendeskripsikan metode kerja yang harus mereka tempuh secara rutin.
4. Keanggotaan (*membership*) melakukan identifikasi secara perinci dan akurat terhadap semua anggota, para partisipan, serta konstituen yang terlibat dan dilibatkan dalam berkolaborasi. Identifikasi tersebut termasuk mendeskripsikan aturan-aturan tentang tata cara penambahan dan pengurangan atau pemberhentian anggota kolaborasi.
5. Pengambilan keputusan (*decision making*), yakni sebuah protokol atau tata cara ataupun metode dan teknis tentang bagaimana keputusan harus diambil atau ditetapkan dalam kehidupan berkolaborasi. Apakah semua keputusan diambil secara sentralistis atau dilakukan secara otonomi dan desentralistis. Hal yang

semacam ini harus diatur secara lengkap dan perinci terkait siapa yang paling berhak untuk mengambil sebuah keputusan.

Betapa kelima unsur tersebut sering kali disebut sebagai unsur utama yang harus tertuang secara eksplisit dalam maklumat pendirian sebuah kolaborasi. Hal ini karena dalam unsur-unsur itulah tertuang tentang berbagai aspek yang harus selalu dijadikan sebagai *way of live* bagi semua pihak dalam bertindak dan mengoperasikan berbagai aktivitas yang ada dalam kolaborasi.

B. TAHAP-TAHAP PEMBENTUKAN KOLABORASI ORGANISASI

Pembentukan kolaborasi, baik kolaborasi antarpersonal maupun kolaborasi antarorganisasi, yang melibatkan banyak aktor ataupun kolaborator tidak bisa dilakukan tanpa persiapan yang matang agar kolaborasi yang didirikan itu benar-benar bisa berjalan secara efisien dan efektif. Kolaborasi harus didirikan di atas sebuah fondasi yang kokoh dan solid. Tanpa fondasi yang kuat, kolaborasi yang didirikan tidak akan bisa bekerja secara optimal dan hanya akan menjadi aksesoris tanpa makna belaka. Menurut pendapat Hill (2011), ada tujuh langkah atau tahap yang harus dilakukan dalam mendirikan kolaborasi yang ideal dan kokoh. Ketujuh langkah tersebut meliputi hal berikut.

1. Kolaborasi harus dikaitkan dengan kebutuhan nyata dari masing-masing anggota kolaborasi (*connect to the real world*)
Kolaborasi yang efektif harus selalu diawali dengan pemahaman dari semua anggota terhadap situasi dan kondisi lingkungan, baik lingkungan dalam maupun lingkungan luar, yang ada di sekitar organisasi. Semua kolaborator harus memiliki pemahaman yang perinci dan lengkap tentang bagaimana situasi pasar, masyarakat dan komunitas, serta aspek-aspek lain apa saja yang diharapkan atau dibutuhkan oleh mereka dan tren-tren baru apa saja yang sedang berkembang agar keberadaan kolaborasi bisa menyikapi secara arif dan positif demi tercapainya tujuan kolaborasi secara optimal.
2. Memahami bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan (*understand how work gets done*)
Agar bisa mendapatkan kinerja kolaborasi yang tinggi, semua anggota kolaborasi harus memiliki pemahaman yang optimal tentang bagaimana sebuah pekerjaan itu harus dikerjakan. Pada dasarnya, sebuah kolaborasi itu dibentuk bertujuan untuk membantu seseorang atau sebuah organisasi memiliki kapasitas kerja yang lebih efektif yang ditempuh melalui cara untuk mendapatkan informasi yang benar, mencari dan memanfaatkan waktu yang tepat, serta memiliki personel yang cocok untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan penyelesaian sebuah pekerjaan atau penyelesaian sebuah persoalan pelik yang dihadapinya.

3. Mendesain organisasi kolaborasi (*design a collaborative organization*)

Maksud hal ini adalah pembentukan lembaga atau organisasi kolaborasi yang efisien dan efektif sebab dengan berkolaborasi, tidak serta-merta bisa meningkatkan efisien dan efektivitas kerja. Kolaborasi bukanlah sesuatu yang secara otomatis bisa meningkatkan bagaimana sebuah pekerjaan bisa dikerjakan dengan cara yang lebih baik, tetapi kolaborasi juga sangat membutuhkan kemampuan pendiri dan pimpinan kolaborasi yang memahami bagaimana proses kolaborasi itu harus diorganisasi dengan baik dan benar agar kolaborasi yang dibentuk itu benar-benar dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif. Bahkan tidak menutup kemungkinan bagi suatu organisasi tertentu, yang membentuk kolaborasi, ia terpaksa harus melakukan restrukturisasi terhadap organisasinya untuk disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan dalam proses berkolaborasi.
4. Membantu pihak manajer/pimpinan dalam mengelola kolaborasi (*help managers drive collaboration*)

Pada umumnya dalam organisasi-organisasi kecil yang struktur organisasinya sederhana, mereka sering menghadapi kegusaran dalam melakukan kolaborasi dengan pihak lain. Sebagai sebuah organisasi kecil, mereka masih sering berharap bahwa pihak *front-line staff*-nya memiliki kemampuan untuk melakukan pengorganisasian kerja secara mandiri dan bekerja secara mandiri pula. Sudah barang tentu hal tersebut sangat bagus, terutama untuk menyelesaikan pekerjaan sederhana dan pekerjaan rutin harian mereka. Namun, tidak baik untuk pekerjaan yang bersifat *unroutinized work* dan pekerjaan proyek yang sifatnya *complicated* dan *sporadic* yang memerlukan banyak orang yang memiliki talenta dan keahlian yang bersifat multidisipliner. Pekerjaan ini membutuhkan multikompetensi, multitalenta, dan keahlian khusus sehingga memerlukan pola kerja yang bersifat *cooperative* dan membutuhkan penerapan manajemen koordinasi tinggi yang dibutuhkan oleh manajer/pimpinan organisasi. Dalam kondisi yang semacam ini, seorang pimpinan/manajer sangat membutuhkan peran kolaborasi untuk mengendalikan hal tersebut. Agar ia dapat mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan akurat, dibutuhkan banyak informasi. Hal tersebut akan bisa diperoleh ketika ia telah membangun kolaborasi dengan banyak pihak yang berkompeten. Dengan kata lain, sehubungan dengan hal tersebut, pihak manajer sangat membutuhkan aliran informasi yang disediakan oleh *front-line staff* dan bantuan pemikiran tentang peran mereka agar ia memiliki kemampuan prima dalam mendukung, melatih, dan mengarahkan proses kolaborasi yang efektif.
5. Pemberdayaan staf (*empower staff*)

Semua staf selalu membutuhkan pengetahuan baru, keahlian baru, talenta baru, dan pengalaman baru serta membutuhkan kesempatan baru untuk dipraktikkan dalam proses kolaborasi. Oleh sebab itu, mereka harus diberdayakan secara terus-menerus. Pengelola organisasi harus memiliki kesadaran yang tinggi bahwa

hanya mengandalkan informasi yang diberikan oleh *front line staff* saja tidaklah cukup dan tidak secara otomatis dapat menghasilkan proses kolaborasi menjadi lebih efektif apabila tidak didukung oleh kualitas pegawai yang andal dan dinamis. Oleh sebab itu, agar sebuah organisasi dapat mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan, sangat dibutuhkan kompetensi dan profesionalitas pegawai atau karyawannya. Oleh sebab itu, seluruh pegawai yang diperbantukan pada penyelenggaraan kolaborasi harus dilatih, diberikan dukungan, dan selalu nasihati atau diarahkan agar mereka siap bekerja secara lebih kolaboratif. Bahkan, semua staf (personel atau karyawan) harus selalu menerapkan pola-pola kolaborasi baru dalam pelaksanaan kerja mereka.

6. Selalu membenahi dukungan sistem (*align support system*)
Salah satu cara yang terbaik dalam mengubah pola pikir terhadap *front line staff* yang dilibatkan dalam proses kolaborasi harus ditempuh dengan cara mendesain ulang tentang bagaimana metode kerja yang biasa mereka lakukan untuk disesuaikan dengan kebutuhan saat ini dan mengantisipasi kebutuhan yang akan datang. Oleh sebab itu, mereka harus diberi kesempatan untuk mengikuti berbagai latihan, edukasi, *workshop*, dan sebagainya agar mereka bisa mengikuti perkembangan zaman yang selalu berubah dan berkembang.
7. Membangun budaya kewirausahaan kolaborasi (*develop a culture of collaborative entrepreneurship*)
Sebagaimana yang dijelaskan pada langkah yang pertama, kolaborasi itu lebih banyak berbicara tentang apa yang sedang “dirasakan” saat itu dan bagaimana cara merespons perasaan tersebut agar dapat menghasilkan perubahan terhadap kondisi organisasi yang lebih baik yang berujung pada tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Berkaitan dengan hal tersebut, langkah yang paling tepat adalah membangun *corporate culture* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik bagi organisasi bisnis maupun bagi organisasi sektor publik.

Sementara itu, berdasarkan pengamatan yang pernah dilakukan oleh penulis, tahap-tahap dalam pembentukan kolaborasi itu hanya ada tiga tahapan yang terdiri atas berikut ini.

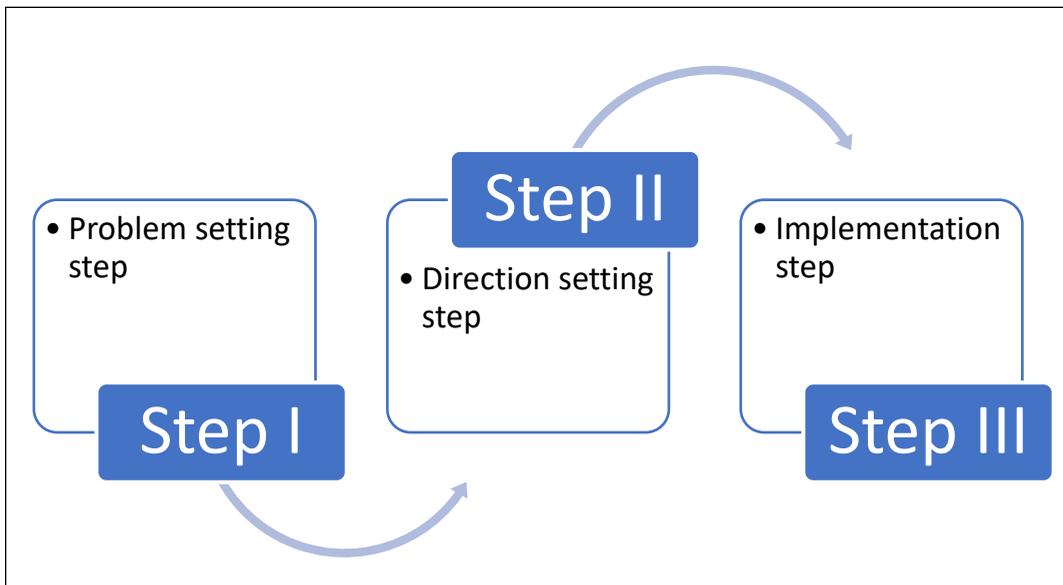
1. Tahap I *problem setting step*
Tahap ini disebut sebagai pemetaan masalah yang meliputi identifikasi berbagai permasalahan atau bidang-bidang yang akan dikolaborasikan dengan pihak lain, sumber-sumber yang dibutuhkan, serta penyusunan kesepakatan tentang berbagai hal (termasuk kesepakatan kewenangan, tanggung jawab, pendanaan, dan sebagainya) dari masing-masing pihak yang berkolaborasi.
2. Tahap II *direction setting step*
Tahap ini merupakan penyusunan aturan dasar (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang sering dikenal dengan istilah (AD/ART). Penyusunan agenda kegiatan serta pembentukan sub-suborganisasi atau *teamwork* serta pola-pola

pengorganisasiannya juga perlu dibahas secara matang dan mendapatkan kesepakatan dari semua anggota kolaborasi, termasuk menyusun sistem penyatuan informasi, menentukan pilihan program kegiatan dan melakukan berbagai *agreement* terkait dengan bidang-bidang yang dikolaborasikan.

3. Tahap III *implementation step*

Aturan atau anggaran dasar (AD/ART) yang telah disepakati bersama tersebut selanjutnya dijadikan sebagai *guidance* dalam melaksanakan kegiatan. Hal yang tidak boleh ditinggalkan dalam pelaksanaan kegiatan kolaboratif ini adalah sistem *monitoring* dan evaluasinya. Sebelum tahap implementasi ini benar-benar dieksekusi, diperlukan beberapa tahapan penting proses kolaborasi agar kolaborasi itu dapat memperoleh hasil yang maksimal. Berapa tahapan penting dalam mengeksekusi pelaksanaan kolaborasi tersebut meliputi: 1) tahap inisiasi dan motivasi, 2) tahap penyiapan media komunikasi dan informasi, 3) tahap analisis bersama terhadap situasi, 4) tahap pelaksanaan negosiasi dan kesepakatan di antara para *stakeholder*, 5) tahap pengembangan kapasitas perubahan, 6) tahap penyusunan model kemitraan dan analisis pelaksanaan, 7) tahap penyusunan dan pemeliharaan proses, 8) tahap pembuatan keputusan, serta 9) tahap penyusunan mekanisme penanggulangan konflik internal.

Ketiga tahap pembentukan kolaborasi tersebut dapat diilustrasikan pada Gambar 1.6.



Gambar 1.6
Tahap-Tahap Pembentukan Kolaborasi

C. KOMPONEN DASAR DALAM MEMBANGUN KOLABORASI

Agar kolaborasi yang dibentuk benar-benar bisa mendapatkan kinerja yang optimal sebagaimana yang diharapkan, bangunan kolaborasi yang didirikan oleh para

kolaborator itu harus dilengkapi dengan beberapa komponen kolaborasi yang kokoh. Komponen kolaborasi tersebut meliputi hal berikut.

1. *Collaborative structure*

Hal ini merupakan komponen pertama yang harus mendapatkan persetujuan dari para kolaborator. Struktur kolaborasi yang telah dibentuk atau disusun berdasarkan kesepakatan dari para kolaborator selanjutnya dijadikan sebagai pedoman bagi para kolaborator untuk bertindak, baik untuk mengatur tindakan yang dilakukan secara kolektif maupun secara individual, dalam menangani berbagai *issue* yang muncul. Selanjutnya, struktur tersebut harus dituangkan dalam MOU atau sebagai peraturan tertulis yang disepakati bersama oleh pihak-pihak yang berkolaborasi. Berdasarkan struktur yang ditetapkan secara formal itulah, segala aktivitas kolaborasi harus berproses dan direalisasikan.

2. *Vision, mission, dan strategy*

Hal ini merupakan komponen yang kedua yang menguraikan wawasan ke depan (*vision* atau *forecasting*) yang ingin dicapai oleh para kolaborator. Visi yang baik harus didukung oleh indikator yang jelas. Misalnya, menggunakan SMART *indicators* yang terdiri atas *specific, measurable, attainable, reasonable, dan timebond*. Berangkat dari visi itulah yang selanjutnya digunakan untuk menetapkan misi atau tugas-tugas pekerjaan apa saja yang harus dilakukan demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan atau disepakati bersama. Selanjutnya, perlu ditetapkannya strategi yang tepat (metode, teknis, dan taktik serta teknik) apa saja yang harus diterapkan untuk mempermudah pelaksanaan tugas pekerjaan yang cepat, tepat akurat, efisien, dan efektif sehingga dapat memberikan nilai manfaat yang lebih besar bagi semua anggota kolaborasi.

3. *Collaborative culture*

Dalam pelaksanaan kolaborasi, perlu dicetuskan budaya organisasi dan budaya kerja baru yang dapat digunakan untuk membentuk nilai-nilai baru dan norma-norma baru serta semangat kerja baru dalam berkolaborasi yang disebut sebagai *collaborative culture*. Aspek nilai dan norma yang tercantum dalam *collaborative culture* inilah yang harus dijadikan sebagai *way of life and way of action* oleh semua pihak yang berkolaborasi, baik secara individual maupun secara kolektif. Betapa budaya kolaborasi itu harus dibangun secara serius agar kolaborasi yang dibentuk benar-benar dapat menghadirkan manfaat bagi para anggota kolaborasi.

4. *Collaborative team process*

Hal ini merupakan seperangkat proses kerja, baik yang birokratis maupun nonbirokrasi, yang dilaksanakan dan dikelola oleh tim-tim kolaborasi dari kerja sama yang profesional, baik yang dilakukan secara individual maupun secara *teamwork* berdasarkan ketentuan yang tertuang dalam struktur dan kultur dalam berkolaborasi.

5. *Collaborative leadership*

Suatu proses kepemimpinan *collegial* yang harus dilaksanakan secara profesional dan fungsional demi terjaganya pelaksanaan kerja kolaboratif secara solid sehingga kolaborasi yang telah dibangun tersebut benar-benar mampu menggapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan efektif.



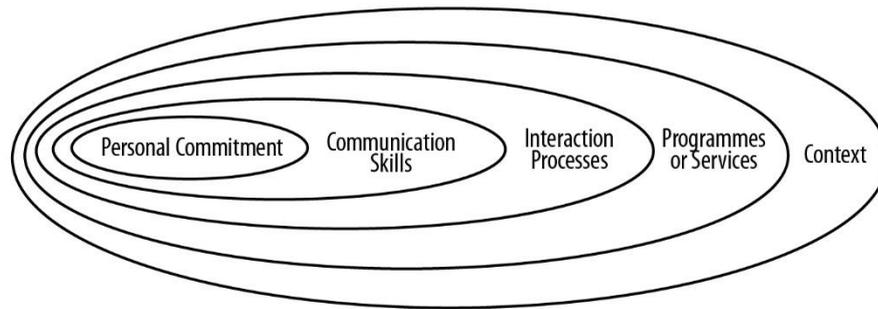
Gambar 1.7
Komponen Dasar dalam Membentuk Kolaborasi

Sementara itu, menurut Friend dan Cook (2010), setiap bentuk kolaborasi harus memiliki minimal lima komponen yang meliputi hal berikut.

1. *Personal commitment* (komitmen personal), yakni sebuah janji setia atau kepatuhan dari masing-masing anggota kolaborasi dalam menjalankan kewenangan, kewajiban, dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.
2. *Communication skills* (kemampuan berkomunikasi), yakni sebuah kemampuan para anggota dalam mengolah dan menyikapi berbagai informasi yang masuk, yang selanjutnya dikomunikasikan secara lugas, cepat, tepat, dan akurat kepada pihak *policy maker* agar informasi tersebut benar-benar bermanfaat bagi keberadaan dan proses kerja kolaborasi.
3. *Interaction processes* (proses interaksi), yaitu setiap anggota kolaborasi dituntut untuk saling berinteraksi secara efisien dan efektif, terkait dengan pelaksanaan kerja, baik atas pekerjaan yang bersifat *routinized work* maupun *unroutinized work*.
4. *Program or services* (program atau pelayanan), betapa dalam kehidupan kolaborasi itu semua pihak atau para anggota kolaborasi itu harus selalu bekerja berdasarkan program-program yang telah disusun secara sistematis dan prosedural serta selalu bersedia secara sukarela untuk saling memberikan pelayanan kepada semua anggota, terkait dengan pelaksanaan atau penyelesaian sebuah program tertentu.

5. *Context* (konteks), yaitu setiap anggota organisasi harus melaksanakan pekerjaan atau menjalankan kewajibannya sesuai dengan konteks yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Hal ini dimaksudkan agar mereka bisa fokus dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka masing-masing.

Adapun kelima komponen tersebut saling berkolerasi antara satu dan lainnya yang oleh Friend dan Cook (2010) diilustrasikan melalui gambar di bawah ini.



Sumber: Friend & Cook (2010).

Gambar 1.8
Components of Collaboration

Berdasarkan gambar tersebut, Fiend dan Cook (2010) menjelaskan hal berikut. **Pertama**, titik tekan penyelenggaraan kolaborasi terletak pada komponen komitmen yang telah disepakati oleh para kolaborator. Adanya komitmen dari para individu yang berkolaborasi tersebut dijadikan sebagai peranti dalam menetapkan tanggung jawab para individu dalam menjalankan tugasnya yang meliputi kepercayaan para individu tentang besarnya manfaat yang bisa diperoleh melalui kerja sama yang ia lakukan bersama para kolega ataupun anggota tim serta kepercayaan mereka terhadap manfaat yang diperoleh melalui proses belajar dengan pihak-pihak lain. **Kedua**, kemampuan berkomunikasi masing-masing individu, terutama yang terkait dengan konteks kerja sama antaranggota. Para kolega dan para profesional ataupun dengan anggota komunitas lainnya yang relevan dengan cara memahami berbagai budaya yang berbeda serta latar belakang bahasa yang berbeda-beda pula. **Ketiga**, proses interaksi masing-masing individu ataupun kelompok yang berkaitan dengan konseptualisasi tentang sebuah aktivitas yang terkait dengan pemecahan masalah. Di samping itu, juga yang terkait dengan kemauan mereka untuk berkonsultasi dengan orang-orang terkait yang relevan serta yang memiliki kemampuan atau keahlian berkomunikasi dalam melakukan negosiasi terkait dengan hal-hal yang mendasar. **Keempat**, dalam sebuah kolaborasi harus dicantumkan komponen tentang penyusunan program dan pemberian layanan yang berkaitan dengan konteks kolaborasi itu sendiri. Dalam hal ini, program dan pelayanan harus terfokus pada program-program kegiatan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis atau bidang yang dikolaborasikan. **Kelima**, komponen konteks sebagai

komponen yang terakhir merujuk pada kebutuhan tentang lingkungan, yakni lingkungan ideal yang seperti apakah yang dibutuhkan oleh kolaborasi itu dalam menjalankan aktivitasnya.

Bagi semua pihak, baik secara personal maupun secara kelembagaan yang hendak membangun kolaborasi, mereka harus meyakinkan terlebih dahulu apakah kolaborasi yang akan dibentuk atau didirikan itu telah memiliki konsep yang kuat tentang lima komponen tersebut. Masing-masing pihak harus saling mempelajari, memahami, dan membuat kesepakatan terlebih dahulu tentang deskripsi lengkap yang tertuang dalam masing-masing komponen. Apabila mereka sudah mencapai kesepakatan yang bulat dan tidak ada salah satu calon kolaborator yang merasa dirugikan baik secara materiel maupun nonmateriel, baru mereka diperkenankan untuk menandatangani akta kesepahaman atau *agreement* atas pendirian kolaborasi. Hal ini agar pada kemudian hari tidak terjadi konflik antaranggota yang disebabkan oleh adanya berbagai aspek yang merugikan salah satu pihak.

D. NILAI-NILAI DASAR DALAM BERKOLABORASI

Setiap pembentukan kolaborasi selalu mengandung nilai-nilai dasar tertentu bagi semua anggota yang terlibat. Nilai-nilai dasar itulah yang harus dijadikan pedoman atau pegangan dan budaya kerja bagi mereka agar apa yang mereka harapkan bisa dicapai dengan mudah. Dalam hal ini, Crampton (2012) menyebutkan ada enam nilai dasar yang bisa meningkatkan kualitas kerja tim yang berkolaborasi sehingga mereka mendapatkan berbagai kemudahan dalam mencapai tujuan mereka. Keenam nilai dasar tersebut sebagai berikut.

1. Saling bisa dipercaya (*trust*)

Semua anggota tim kolaborasi sangat mungkin bisa mencapai kinerja dan hasil kerja yang tinggi apabila mereka saling bisa dipercaya. Semua pihak harus konsisten atas apa yang mereka ucapkan dengan apa yang mereka lakukan atau yang mereka kerjakan. Pihak pimpinan harus jujur terhadap bawahannya dan pihak bawahan juga harus bisa dipercaya oleh atasannya. Demikian juga dengan para kolega serta semua anggota yang berkolaborasi, mereka harus selalu berpegang pada nilai-nilai kejujuran yang kuat. Apabila nilai-nilai kejujuran ini terabaikan, hal itu akan dapat merusak efektivitas kolaborasi itu dalam mencapai tujuan yang telah dicita-citakan selama ini.

2. Saling bergantung (*interdependence*)

Masing-masing anggota harus memiliki apa yang disebut sebagai (*sense of community and team support*), yaitu mereka harus selalu merasa senasib dan sepenanggungan atau sepejuangan dalam mencapai cita-cita bersama. Lebih dari itu, mereka juga harus selalu bersinergi dan saling berbagi antara anggota kolaborasi dan selalu berusaha untuk meningkatkan keahliannya untuk kepentingan bersama dalam berkolaborasi.

3. Saling ikhlas (*genuineness*)
Tim kolaborasi akan dapat mencapai hasil tertinggi apabila kerja sama mereka dibangun atas dasar kesungguhan atau keikhlasan dan bukan atas dasar kepura-puraan dan kebohongan. Keikhlasan di sini mengandung makna adanya kesediaan dan kepatuhan mereka dalam menjalankan kewajiban, kewenangan, dan peran mereka secara serius demi keuntungan bersama.
4. Empati (*empathy*)
Masing-masing kolaborator harus memiliki rasa empati yang dalam terhadap semua pihak yang terlibat, yakni sebuah sikap yang didasarkan pada perasaan dan kejiwaan/emosional yang mendalam terhadap mitra kerjanya sehingga di antara mereka tidak ada rencana sedikit pun untuk berkhianat satu sama lain.
5. Risiko (*risk*)
Semua anggota kolaborasi harus memiliki nilai yang sama tentang kemungkinan adanya sebuah 'risiko' yang muncul. Risiko tidak boleh dinilai sebagai sebuah kesalahan semata dalam sebuah perencanaan. Sebaliknya, harus dianggap sebagai konsekuen negatif yang harus dihindari sehingga mereka akan selalu berhati-hati, serius, dan penuh perhitungan yang mantap dalam memutuskan suatu tindakan. Manajemen yang baik adalah sebuah manajemen yang selalu mempertimbangkan berbagai risiko yang tidak diinginkan.
6. Keberhasilan (*success*)
Keberhasilan (*success*), yakni perasaan yang positif dan penuh semangat yang ditanamkan secara kuat kepada semua anggota kolaborasi bahwa hanya kata 'kesuksesan' yang harus menyemangati aktivitas mereka. Keinginan yang kuat untuk bisa mencapai keberhasilan harus menjadi landasan dalam bertindak, sehingga nantinya dapat memberikan kepuasan bagi mereka yang telah berjerih payah dalam bekerja. Dengan demikian semua anggota kolaborasi akan memiliki *spirit of hard work* demi keberhasilan mereka semua.



Gambar 1.9
Nilai-Nilai Dasar dalam Kolaborasi

Agak berbeda dengan Crampton, Djumara mengidentifikasi tujuh nilai dasar (*the seven core value*) dalam pembentukan kolaborasi. Ketujuh nilai dasar tersebut sebagai berikut.

1. Saling menghormati terhadap orang lain (*respect for people*)
Masing-masing anggota kolaborasi, baik kolaborasi antarindividual maupun secara kelompok/kelembagaan harus saling menghormati dan menghargai satu sama lain sehingga mereka merasa nyaman, *familier*, dan saling *respect* dalam melaksanakan program-program yang terkolaborasikan. Betapa kondisi yang semacam ini sangat diperlukan agar mereka bisa berinteraksi dan berkomunikasi secara intensif, terutama dalam membicarakan, memperbincangkan, dan berdiskusi dalam rangka mencari cara dan solusi yang paling tepat terkait dengan program kerja ataupun pelaksanaan tugas-tugas mereka secara kolaboratif.
2. Saling menghargai dan berintegritas (*honor and integrity*)
Masing-masing pihak yang berkolaborasi (baik kolaborasi antarindividu maupun secara kelompok/kelembagaan) harus saling menghargai, baik menghargai terhadap personalnya, ide-idenya, maupun terhadap keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota kolaborasi. Sikap saling menghargai satu sama lain ini selanjutnya digunakan untuk membangun integritas yang kuat dalam proses berkolaborasi.

3. Rasa memiliki dan saling berserikat (*ownership and alignment*)
Antara anggota yang satu dan anggota yang lain perlu ditumbuhkembangkan adanya rasa saling memiliki dan saling berserikat secara sejajar, baik terhadap personalnya maupun terhadap aset-aset organisasi yang dialokasikan atau yang diperoleh atas adanya pembentukan kolaborasi.
4. Konsensus (*consensus*)
Masing-masing kolaborator hendaknya mengedepankan terciptanya *spirit of consensus*, yakni semangat dalam mengedepankan sikap yang demokratis dalam membahas program kerja ataupun di dalam melakukan penanggulangan masalah yang terkait dengan proses penyelenggaraan kolaborasi.
5. Penuh rasa tanggung jawab dan sikap yang akuntabel (*full responsibility and accountability*)
Perlu dibangunnya rasa tanggung jawab secara penuh serta tindakan-tindakan yang akuntabel terhadap penyelesaian pekerjaan dan permasalahan, terutama adanya kemungkinan tanggung gugat atau ketidakpuasan yang berasal dari pihak ketiga.
6. Hubungan saling memercayai (*trust-based relationship*)
Perlu diciptakan terjadinya pola hubungan dan sikap saling percaya serta sikap jujur dari masing-masing anggota kolaborasi sehingga tidak ada pihak-pihak tertentu yang merasa dirugikan, yang berdampak pada melemahnya kinerja yang dibangun melalui kolaborasi itu.
7. Pengakuan dan pertumbuhan (*recognition and growth*)
Perlu dikembangkan sikap saling mengakui terhadap prestasi kerja yang diperoleh sesama anggota kolaborasi serta mengedepankan semangat untuk selalu menumbuhkan kualitas kinerja yang positif terhadap proses penyelenggaraan kolaborasi yang telah digagas dan dilaksanakan selama ini sehingga kolaborasi tersebut selalu mengalami pertumbuhan yang pesat.

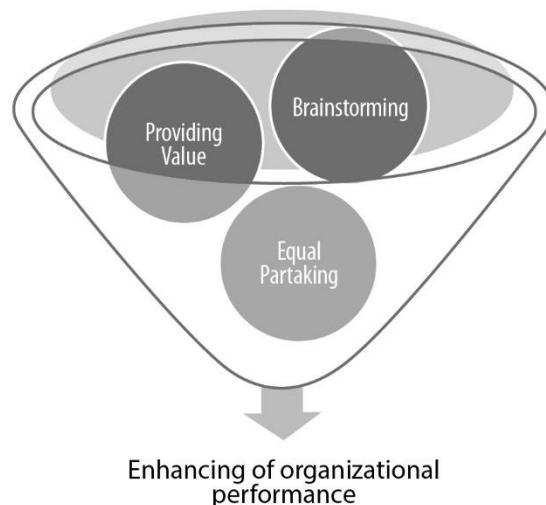
Ketujuh nilai dasar itulah yang harus ditanamkan ke dalam *frame of thinking* bagi setiap orang atau pihak yang telah membangun kesepakatan bersama di dalam sebuah proses kolaborasi yang mereka bentuk. Apabila ada pihak-pihak tertentu, baik yang bersifat individual maupun secara berkelompok, yang mencoba mengkhianati nilai-nilai dasar tersebut, pengkhianatan ini akan memporandakan bangunan kolaborasi yang telah mereka dirikan dan akan berdampak negatif bagi kemampuan kolaborasi ini dalam mencapai cita-cita atau tujuan bersama yang telah mereka sepakati sebelumnya.

E. PEMBENTUKAN KOLABORASI ANTARINDIVIDU DAN ANTARORGANISASI

Dapat dikatakan bahwa kolaborasi di tempat kerja benar-benar telah terbentuk ketika terdapat dua orang individu atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan

secara bersama-sama menuju tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan yang dilakukan dengan cara saling berbagi ide dan keahlian di antara mereka. Hal yang semacam ini dapat saja terjadi pada kelompok kerja yang berjalan secara tradisional ataupun di dalam kelompok kerja ‘maya’ yang memanfaatkan teknologi canggih. Dalam kelompok kerja ‘maya’ yang didukung oleh teknologi canggih, pola kerja kolaboratif dapat ditempuh dengan cara tukar-menukar pola kerja yang berbasis program ICT (*information and communications technology*) dengan cara saling berbagi data dan saling menjalin komunikasi dengan para kolaborator.

Beberapa aspek penting lain yang berpengaruh secara signifikan atas peningkatan performa organisasi akibat telah dibentuknya kolaborasi di tempat kerja secara garis besar dapat digambarkan sebagaimana berikut.



Gambar 1.10
Beberapa Aspek Penting dalam Kolaborasi Peningkatan Kinerja Tim

Beberapa aspek penting dalam kolaborasi peningkatan kinerja tim meliputi berikut ini.

1. *Brainstorming*

Program kerja kolaborasi yang diselenggarakan atas hasil saling berbagi ide dan pendapat oleh sejumlah anggota tim dijadikan sebagai *platform* atau sebagai pola kerja utama akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Betapa perencanaan program kerja yang disusun berdasarkan hasil dari *brainstorming* yang membicarakan berbagai persepektif tindakan dan solusi yang ditawarkan oleh banyak pihak untuk diambil satu alternatif yang terbaik akan menjadi cara yang jitu dalam menyelesaikan program kerja dan penanggulangan masalah yang efektif.

2. *Providing value*

Inspirasi pelaksanaan program kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan bersama dari semua anggota tim harus didasarkan pada *a strong sense of purpose*

atau sebagai sebuah kekuatan dalam mencapai suatu tujuan. Hal ini disebabkan oleh adanya pandangan dan persepsi seluruh anggota tim yang sama terhadap nilai-nilai tertentu yang penuh makna sehingga dapat mempersatukan sikap dan tindakan mereka secara positif serta alasan-alasan yang rasional dan logis dalam melakukan kolaborasi yang semakin lama semakin menguntungkan bagi mereka, baik secara individual, tim, maupun secara organisatoris.

3. *Equal partaking*

Penyelenggaraan kolaborasi harus memberikan kesempatan dan pelibatan yang sama besar atau adil bagi semua anggota tim agar mereka memiliki kesempatan yang sama besar untuk berpartisipasi secara aktif ataupun untuk mengomunikasikan ide-ide mereka yang positif bagi kemajuan organisasi.

Betapa penyelenggaraan kolaborasi itu dapat dimanfaatkan oleh para kolaborator untuk berpikir secara jernih dalam mengartikulasikan segala macam kepentingannya berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Hal tersebut dapat dianggap sebagai cermin yang dapat memberikan wawasan yang lengkap dan tajam tentang kekuatan dan kelemahan mereka masing-masing. Dengan asumsi bahwa hasil pemikiran dua orang itu lebih baik daripada hasil pemikiran yang dilakukan oleh seorang. Kerja tim itu lebih baik dan lebih mudah serta murah dibandingkan pekerjaan yang dilakukan secara *single actor* saja.

Ketika pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh banyak orang itu dihimpun untuk dikolaborasikan, hal itu akan menjadi himpunan talenta yang luas dan komprehensif serta merupakan himpunan kompetensi, kemampuan, dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penyelenggaraan kolaborasi. Bahkan, dalam kadar tertentu, sering kali penyelenggaraan kolaborasi itu dapat meminimalkan atau menekan kebutuhan anggaran dan penyediaan infrastruktur. Lebih dari itu, apabila ada dua orang atau dua lembaga, sesungguhnya mereka itu adalah berbeda. Ketika dalam sebuah kolaborasi itu terdapat banyak orang, pasti mereka itu berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, memiliki kemampuan dan pengalaman yang berbeda, serta perbedaan-perbedaan lainnya. Apabila keberadaan mereka itu dianalisis secara mendalam, pasti mereka juga memiliki kelebihan-kelebihan yang berbeda. Mereka juga memiliki daya ungkit yang berbeda. Berangkat dari berbagai perbedaan yang mereka miliki itulah, apabila disatukan, hal itu akan menghasilkan sebuah kekuatan yang luar biasa yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam mengidentifikasi keunggulan dan kemanfaatan mereka terhadap yang lainnya. Oleh sebab itu, pimpinan organisasi harus memahami bahwa setiap pekerjaan besar, kompleks, dan *complicated* itu, apabila tidak dikerjakan secara kolaboratif, tunggulah saat-saat kegagalannya. Itulah sebabnya pelibatan banyak orang yang berkompeten di bidangnya yang dilakukan secara kolaboratif akan dapat meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien, baik efisiensi tenaga, pemikiran, tempat, waktu, metode, maupun efisiensi pendanaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, banyak pelajaran yang sangat berharga tentang manfaat dari pembentukan tim yang kolaboratif. Secara esensial, masing-masing kolaborator akan mendapatkan sesuatu yang baru yang diperoleh dari masing-masing anggota. Bahkan, tidak menutup kemungkinan bahwa organisasi itu akan menjadi sebuah lembaga yang besar dan kuat serta membanggakan akibat dari adanya budaya kerja tim yang berkembang secara terus-menerus melalui penyelenggaraan kolaborasi. Kesemuanya itu akan dapat memberikan dukungan dan pembelajaran yang positif bagi mereka dan bagi organisasi melalui berbagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik dan dapat mengeliminasi terjadinya kesalahan yang berakibat fatal. Mengapa hal yang semacam ini bisa terjadi? Sebab, ketika mereka melakukan pekerjaannya secara kolaboratif, secara langsung mereka akan dapat meningkatkan kemampuan dan semangat mereka. Mereka akan memiliki pola pikir yang lebih maju dan memiliki gairah kerja yang lebih tinggi yang berdampak pada kemajuan bagi organisasi.

F. MEMILIH KOLABORATOR DALAM MEMBANGUN KOLABORASI

Secara umum, dapat dikatakan bahwa salah satu tujuan terpenting dalam membangun atau mendirikan kolaborasi adalah memperbesar kapasitas atau kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, salah satu pertimbangan yang harus dipikirkan oleh penggagas atas berdirinya suatu kolaborasi adalah mencari anggota, baik yang bersifat perorangan maupun kelembagaan. Para anggota tersebut harus memiliki kriteria tertentu yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi dalam berkolaborasi. Apabila para pihak (baik perseorangan maupun kelembagaan) yang dilibatkan dalam kolaborasi itu tidak memenuhi kriteria yang sesuai dengan tujuan dan bidang-bidang yang akan dikolaborasikan, proses kolaborasi itu tidak akan bisa berjalan secara efisien dan efektif atau bahkan bisa menggagalkan kolaborasi itu dalam mencapai tujuannya. Padahal, pembentukan kolaborasi itu didefinisikan sebagai “upaya-upaya” pembentukan kerja sama yang intensif melalui penyusunan pola hubungan satu sama lain, baik yang dilakukan antarindividu maupun antarlembaga, dengan harapan bisa mendapatkan keuntungan atau manfaat melalui pelaksanaan pekerjaan dengan cara saling berbagi: fungsi, informasi, pendanaan, tanggung jawab, peran, dan otoritas serta akuntabilitas sehubungan dengan tercapainya tujuan organisasi. Betapa definisi tersebut senada dengan yang diutarakan oleh Qureshi (2016). Menurutnya, *collaboration is a mutually beneficial relationship between two or more individual in organization who work toward common goals by sharing responsibility, authority and accountability for achieving results.*

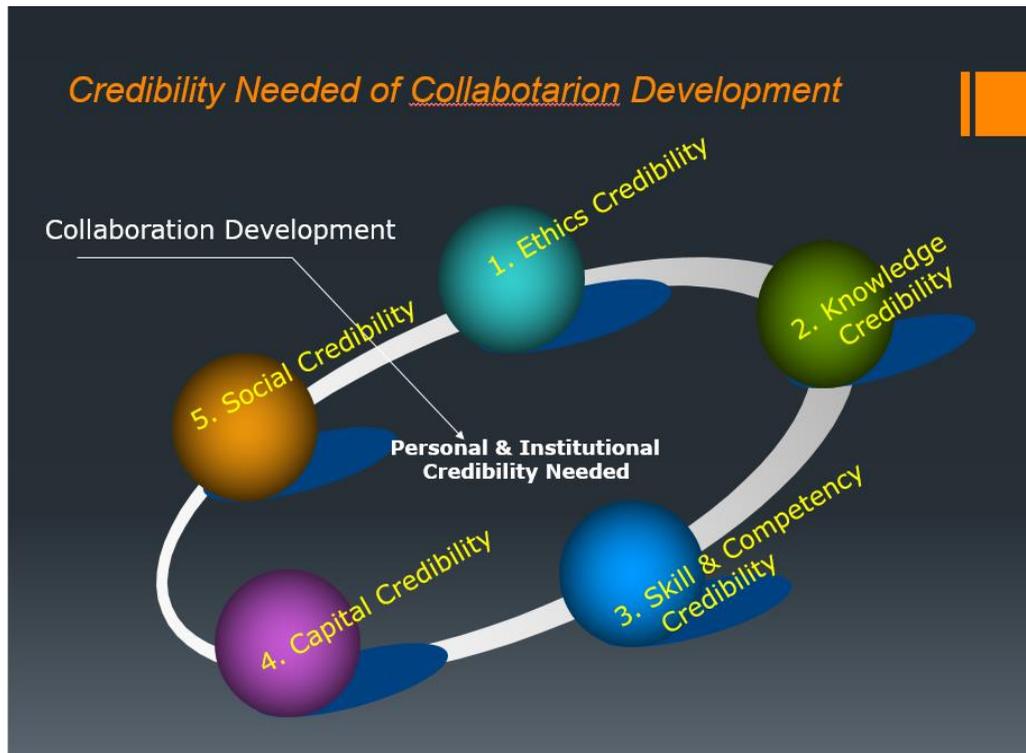
Merujuk pada kedua definisi tersebut, mencapai tujuan yang diharapkan melalui kolaborasi itu hanya bisa ditempuh dengan cara melibatkan pihak lain, baik pelibatan yang bersifat perorangan maupun yang bersifat kelembagaan. Oleh sebab itu, pihak

penggagas atas terbentuknya kolaborasi itu harus menentukan kriteria anggota kolaborasi yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini, beberapa kriteria dari calon kolaborator yang bisa dijadikan sebagai anggota dalam berkolaborasi sebagai berikut.

1. Siapa orangnya atau apa organisasinya yang memiliki kemampuan dalam mengulas atau membahas serta mengerjakan secara tuntas pentingnya berkolaborasi sehingga kolaborasi itu memang benar-benar sangat bermanfaat untuk didirikan. Dialah yang dianggap layak untuk dijadikan sebagai calon anggota kolaborasi.
2. Siapa orangnya atau apa organisasinya serta kelompok kepentingan yang mana yang dianggap memiliki kepentingan dan memiliki kemampuan dalam mencari solusi terbaik dapat meng-*handel* pekerjaan tertentu dan melakukan pengawasan yang efektif terhadap penggunaan sumber daya yang digunakan. Merekalah yang dianggap memiliki kapabilitas sehingga mereka dianggap layak untuk dijadikan sebagai calon anggota kolaborasi.
3. Siapa orangnya atau apa organisasinya yang benar-benar memiliki pengaruh dan memiliki kemampuan dalam menanggulangi berbagai masalah atau isu-isu yang timbul sehingga mereka dapat dipertimbangkan untuk dilibatkan sebagai calon anggota kolaborasi.
4. Siapa orangnya atau organisasi apa yang memiliki kemampuan dalam memberikan reaksi cepat terhadap berbagai permasalahan yang timbul dengan cara memberikan solusi terbaik serta memiliki *political will* yang positif demi terciptanya perubahan yang signifikan sehingga mereka patut untuk dipertimbangkan sebagai calon anggota kolaborasi.

Berdasarkan uraian tersebut, ada informasi bagi kita bahwa orang atau organisasi yang memiliki kriteria semacam itulah yang layak untuk dilibatkan sebagai kolaborator karena di samping mereka memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat rutin, mereka juga memiliki *ability* atau kemampuan dalam menghadapi berbagai persoalan yang muncul secara tiba-tiba. Dengan demikian, proses kolaborasi akan dapat berjalan dengan baik dalam mewujudkan cita-cita bersama yang telah dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan berkolaborasi.

Lain dari itu, berdasarkan hasil pengamatan dan pengalaman penulis, dalam memilih calon kolaborator atas pembentukan sebuah kolaborasi harus didasarkan pada kredibilitas yang dimiliki oleh seseorang atau sebuah lembaga tertentu yang akan dilibatkan pada program tersebut. Secara umum, ada beberapa jenis kredibilitas ataupun kapabilitas yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk melibatkan seseorang atau organisasi dalam pembentukan kolaborasi sebagaimana tersaji pada gambar berikut ini.



Gambar 1.11
Credibility Needed of Collaborative Development

1. *Ethics credibility* (kredibilitas etika) digunakan untuk melakukan penilaian apakah seseorang atau sebuah institusi/organisasi yang akan dilibatkan dalam kolaborasi yang akan didirikan benar-benar memiliki sikap atau perilaku yang jujur dan dapat dipercaya serta memiliki nilai-nilai etika lainnya sehingga ia benar-benar bisa dipercaya untuk mengemban suatu tanggung jawab tertentu. Apabila berdasarkan informasi ataupun pengalaman pihak lain bahwa ia memiliki perilaku etik yang jelek dan tidak bisa dipertanggungjawabkan, sebaiknya mereka tidak dilibatkan dalam pembentukan kolaborasi karena keberadaan mereka cenderung mengganggu efektivitas kerja kolaborasi dan dapat merugikan anggota kolaborasi lainnya.
2. *Knowledge credibility* (kredibilitas pengetahuan) adalah kemampuan pengetahuan praktis dan teoretis yang dimiliki oleh seseorang atau kemampuan atau kapabilitas organisasi yang relevan dengan bidang pekerjaan yang akan dikolaborasikan. Berdasarkan pertimbangan ini, seyogianya orang atau institusi yang akan dilibatkan dalam kolaborasi adalah mereka yang memiliki kemampuan konseptual ataupun operasional atas bidang pekerjaan yang akan dikolaborasikan agar keberadaan mereka mempunyai sumbangsih yang tinggi terhadap kinerja kolaborasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. *Skill and competency credibility* (kredibilitas keahlian dan kompetensi), yakni kredibilitas keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh para personal/individual dalam mengerjakan suatu pekerjaan ataupun kemampuan personal/individual sebagai *problem solver* ketika program kolaborasi menghadapi berbagai permasalahan yang pelik sehingga keberadaan kolaborasi itu bisa bekerja secara lebih efisien dan efektif.
4. *Capital credibility* (kredibilitas pendanaan dan sumber daya material lainnya), yakni kemampuan seseorang/institusional dalam memberikan dukungan permodalan ataupun penyediaan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk kepentingan pelaksanaan kolaborasi.
5. *Social credibility* (kredibilitas sosial), yakni kemampuan seseorang atau institusi dalam memengaruhi pihak ketiga/masyarakat serta tingkat kepercayaan pihak ketiga/masyarakat kepadanya dengan harapan agar mereka bisa menjalin hubungan secara baik dengan pihak ketiga/masyarakat terkait dengan pembentukan *positive image* terhadap program-program yang ditawarkan atau dikenalkan kepada pihak ketiga/masyarakat oleh organisasi.

Apabila segenap anggota kolaborasi itu memiliki lima macam atau jenis kredibilitas sebagaimana teruraikan di atas, dapat dipastikan bahwa kehidupan kolaborasi itu akan dapat bekerja secara optimal dan relatif mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehubungan dengan hal tersebut, sangat disarankan kepada para penggagas kolaborasi untuk dapat menyeleksi calon anggota kolaborasi, apakah mereka layak atau tidak untuk dilibatkan dalam bangunan kolaborasi berdasarkan kriteria atau indikator tersebut.

G. MEMBANGUN JARINGAN KOLABORASI

Pada dunia moderen di abad ke-21 ini, kebutuhan untuk berkolaborasi adalah sebuah keniscayaan. Oleh sebab itu setiap organisasi apa pun, baik organisasi bisnis maupun organisasi publik, tidak hanya berkepentingan untuk membangun jaringan kolaboratif dengan pihak lain. Lebih dari itu, keberadaan kolaborasi itu harus diorganisasi dan dikelola dengan serius sebab pengorganisasian atas jaringan kolaborasi itu tidaklah statis, tetapi dinamis sehingga membutuhkan kecerdasan yang tinggi dan penerahan daya pikir yang tinggi pula agar kolaborasi yang dibangun itu benar-benar efektif kerjanya. Bahkan apabila jaringan kolaborasi itu diorganisasi dan dikelola dengan baik serta bisa memahami bahwa pesaing yang dihadapinya itu juga dianggap sebagai bagian dari jaringan kolaborasi. Kemudian, kita mampu mengubah situasi ketika pesaing tersebut secara alami kita ubah dan kita jadikan sebagai salah satu anggota jaringan dari kolaborasi kita. Dengan demikian selanjutnya pihak pesaing itu pun bisa berubah posisi menjadi salah satu mitra kerja yang sangat menguntungkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, sebenarnya apakah yang disebut dengan jaringan kolaborasi atau *collaboration network* itu?

Dalam hal ini, Shuman dan Twombly (2010: 2) mengatakan bahwa *a collaborative network is the collection of businesses, individuals and other organizational entities that possess the capabilities and resources needed to achieve a specific outcome*. Sementara itu, Camarinha-Matos dan Afsarmanesh (2014: 1) menjelaskan *a collaborative network (CN) is a network consisting of a variety of entities (e.g. organizations and people) that are largely autonomous, geographically distributed, and heterogeneous in terms of their operating environment, culture, social capital and goals, but that collaborate to better achieve common or compatible goals, and whose interactions are supported by computer network*.

Definisi tersebut memberikan makna bagi kita bahwa jaringan kolaborasi itu pada hakikatnya bisa berupa sekelompok pebisnis, individu, ataupun kelompok-kelompok organisasi tertentu yang secara bersama-sama mengelola kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan atau hasil tertentu yang mereka inginkan. Betapa jaringan kolaborasi itu sangat spesifik sifatnya yang bentuknya tidak bisa dicontoh oleh siapa pun. Boleh jadi, ada satu bentuk jaringan kolaborasi tertentu yang sangat berhasil dalam mencapai visi dan misinya, tetapi kita tidak bisa meng-*copy paste* saja dari bentuk jaringan tersebut ke dalam kolaborasi yang kita bangun. Jaringan kolaborasi harus dibangun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang sifatnya sangat spesifik yang melekat pada bangunan kolaborasi yang didirikan.

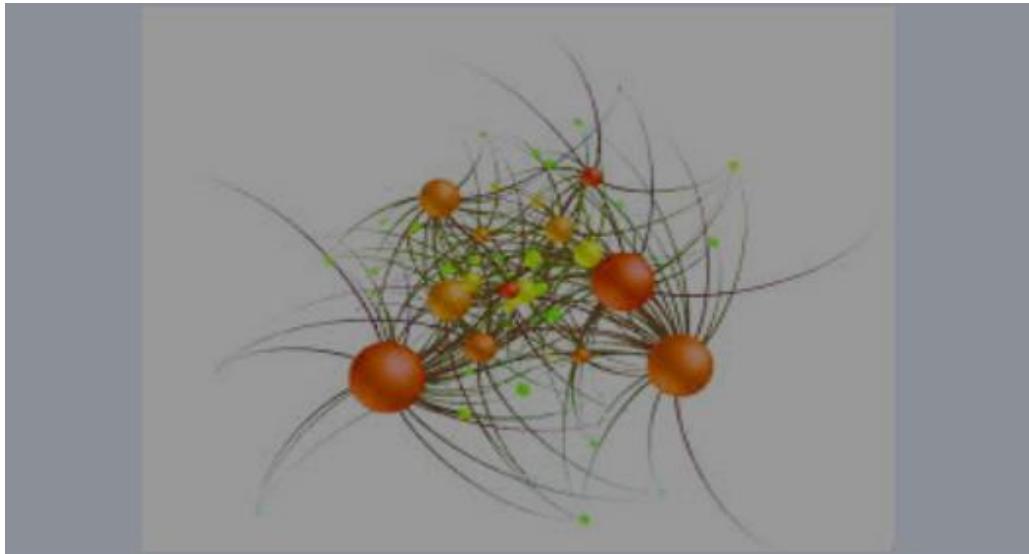
Walaupun demikian, ada beberapa lima prinsip dasar yang dapat menjadi pedoman umum dalam membangun jaringan kolaborasi. Adapun kelima prinsip dasar yang dimaksud sebagai berikut.

1. Jaringan yang dapat memberikan keuntungan dan manfaat yang besar bagi kehidupan kolaborasi dan bagi semua anggota kolaborasi.
2. Struktur jaringan benar-benar dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, efisien, dan efektif.
3. Setiap jaringan kolaborasi selalu terdiri atas para individu atau sebuah entitas yang memiliki tanggung jawab besar terhadap pencapaian tujuan dari jaringan itu, bagaikan tanggung jawab sekelompok penari terhadap *choreographer*-nya.
4. Dalam sebuah tata kelola yang baik, setiap organisasi selalu terdapat dua komponen dasar, yakni komponen struktur dan komponen kultur. Oleh sebab itu, keberadaan mereka harus dikelola secara baik dan benar agar dapat menghasilkan kolaborasi yang efektif.
5. Jaringan kolaborasi harus dibangun berdasarkan prinsip-prinsip manajemen yang inovatif dan adaptif sehingga mampu beradaptasi dalam sebuah lingkungan yang dinamis dan selalu berubah.

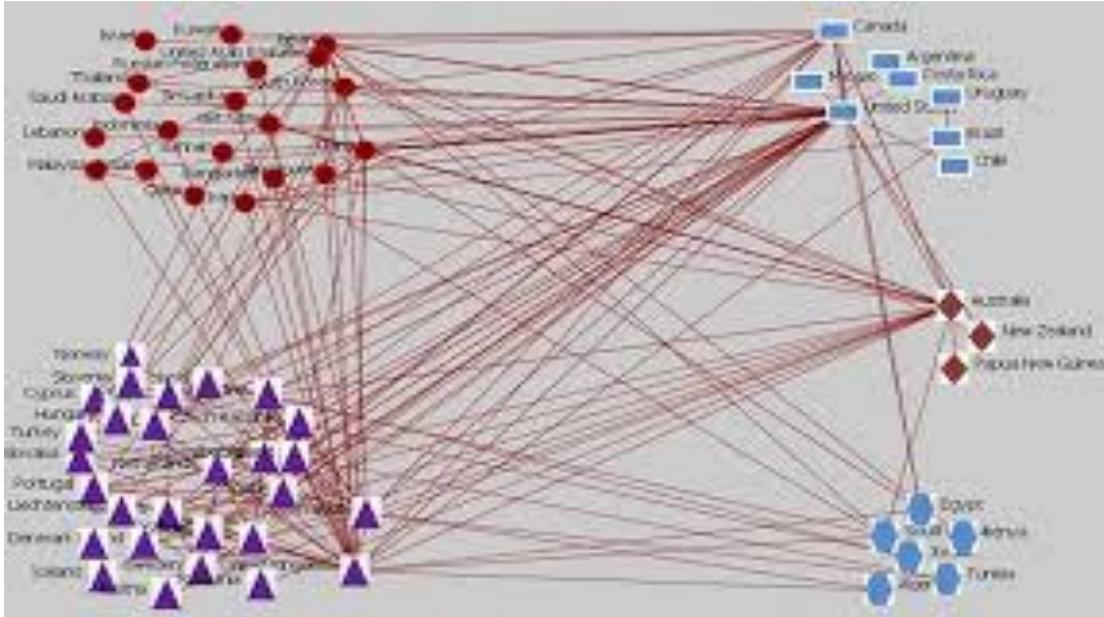
Sebenarnya, kelima prinsip dasar tersebut bukan merupakan prinsip yang harus diikuti secara mutlak. Dalam artian bahwa boleh saja bagi seorang yang ingin

membangun jaringan kolaborasi dengan menyusun prinsip dasar sendiri, tanpa mengikuti prinsip dasar yang ada. Namun, hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi seseorang atau sebuah organisasi yang akan membangun jaringan kolaborasi agar jaringan kolaborasi yang ia susun atau ia bentuk benar-benar bisa dioperasionalkan secara optimal, efisien, dan efektif. Baik dilihat secara konseptual maupun secara praktis, model jaringan kolaborasi sangat beragam bentuk dan jumlahnya juga sangat banyak. Namun untuk kepentingan akademis, modul ini hanya menuangkan beberapa model dari sekian banyak model jaringan kolaborasi. Adapun untuk bisa memahami jaringan kolaborasi hanya diperkenalkan dua model jaringan kolaborasi sebagai berikut.

1. Jaringan kolaborasi antarindividu, yakni suatu model jaringan kolaborasi antarindividu yang telah melakukan kesepakatan bersama demi tercapainya tujuan yang bersifat kompleks dan rumit yang tidak mungkin bisa dicapai secara *single actor* (lihat Gambar 1.12).
2. Jaringan kolaborasi antarkelompok atau lembaga merupakan sebuah jaringan kolaborasi yang anggotanya terdiri atas beberapa lembaga/kelompok atau organisasi yang telah melakukan kesepakatan bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang kompleks dan rumit sehingga membutuhkan *power*, permodalan, keahlian, pengalaman, dan pengetahuan yang komprehensif dan multidisipliner (lihat Gambar 1.13).



Gambar 1.12
Contoh Jaringan Kolaborasi Sosial Antarindividu



Gambar 1.13
Contoh Jaringan Kolaborasi Internasional Antarorganisasi/Kelembagaan

Setelah kita memperhatikan secara saksama terhadap kedua gambar tersebut, sungguh jaringan kolaborasi itu merupakan model jaringan sangat kompleks dan rumit. Sementara itu, jaringan kolaborasi yang terdapat dalam dunia nyata pastilah lebih rumit dan kompleks dibandingkan kedua gambar yang terpampang di atas. Sehubungan dengan hal tersebut, sebuah kolaborasi harus dikelola dengan baik agar kolaborasi tersebut benar-benar bisa mencapai sasaran dan tujuan secara efisien dan efektif. Menurut Wei-Skillen dan Silver (2014), keberhasilan sebuah kolaborasi dalam menjalankan tugas pekerjaan dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan bisa diraih dengan mudah apabila pengelola atau pimpinan kolaborasi itu menjalankan empat prinsip yang terdiri atas berikut ini. **Pertama**, *strategy is determined by mission impact before organizational growth*, yaitu strategi yang akan digunakan dalam misi atau pelaksanaan kegiatan yang dianggap paling sesuai dalam mencapai tujuan harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum membicarakan pertumbuhan organisasi. **Kedua**, *build partnerships based on trust, not control*. Ketika sejak pertama kali sebuah organisasi membentuk jaringan kolaborasi, hal itu harus dibangun berdasarkan asas saling percaya berdasarkan asas saling mengawasi. **Ketiga**, *promote others rather than yourself*, yakni mempromosikan orang lain atau pihak lain harus lebih diutamakan dibandingkan diri sendiri. **Keempat**, *build constellations, not stars*, yakni bangunlah konstelasi/gugusan dengan pihak-pihak yang berkompeten dan kredibel, tanggung jawab, serta berkomitmen untuk mengerjakan sesuatu secara serius dan bukan hanya sekadar menghimpun orang-orang yang ternama belaka.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan yang dimaksud dengan *charter* atau maklumat pembentukan kolaborasi. Selanjutnya, analisislah lima aspek penting dan fungsi aspek tersebut dalam suatu kolaborasi!
- 2) Mengapa deskripsi visi dan misi dari sebuah kolaborasi perlu diuraikan secara jelas dan mudah dipahami bagi semua anggota kolaborasi? Analisislah juga keterkaitan yang erat antara visi dan misi dalam sebuah kolaborasi!
- 3) Jelaskan fungsi dan manfaat dari bangunan jaringan kolaborasi bagi keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diharapkan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Bacalah secara saksama materi modul yang terdapat pada materi KB 2 tentang pembentukan kolaborasi.
- 2) Sistematis dalam menjawab soal adalah ikuti tata urutan perintah dan penjelasan yang ada dalam soal. Jawaban pertanyaan ini dapat Anda simak pada materi modul KB 2.
- 3) Bacalah secara saksama materi modul yang membahas tentang membangun jaringan kolaborasi.



Rangkuman

Asumsi dasar tentang perlunya pembentukan kolaborasi ini adalah tiada seorang atau satu organisasi pun yang mampu memenuhi kebutuhan atau cita-cita besarnya dengan cara mudah, cepat, dan ringan serta murah, tanpa kerja sama dengan pihak lain. Pertimbangan yang dapat dijadikan dasar pembentukan kolaborasi di antaranya adalah:

- a) adanya kesamaan tujuan atau kepentingan,
- b) peningkatan kemampuan,
- c) efisiensi penggunaan sumber daya (meliputi sumber daya manusia, *financial*, dan material), serta
- d) *sharing* pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi dan sebagainya.

Kolaborasi dapat terjadi ketika kedua belah pihak atau lebih yang berinteraksi (baik secara personal maupun organisasional) itu dapat saling memenuhi kebutuhan dan saling memberikan manfaat serta keuntungan yang adil sebagaimana yang mereka harapkan.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam mendirikan kolaborasi adalah penetapan nilai-nilai dasar yang harus dipahami kepada semua anggota kolaborator.

Dengan pemahaman tentang nilai-nilai dasar tersebut, diharapkan semua calon anggota kolaborator harus memiliki komitmen yang kuat untuk mematuhi agar hasil kerja kolaborasi yang mereka kelola benar-benar optimal. Bahkan, dengan adanya komitmen tersebut, juga akan berdampak secara positif untuk mengeliminasi terjadinya konflik antara anggota yang mengakibatkan *cohesiveness* hubungan antara anggota menjadi rusak sehingga kolaborasi yang dibentuknya menjadi tidak punya manfaat yang berarti. Sebaliknya, justru hal itu akan menimbulkan masalah baru yang seharusnya tidak perlu terjadi.

Ada banyak pertimbangan, mulai dari pertimbangan yang bersifat materiel ataupun moril yang harus dikaji secara mendalam dan perlu mendapatkan perhatian secara saksama oleh para inisiator dalam mendirikan kolaborasi. Langkah terakhir dalam proses pembentukan kolaborasi adalah proses pembentukan jaringan antara anggota agar terdapat sebuah mekanisme baku tentang bagaimana metode dan strategi yang paling sesuai dengan anggota kolaborasi itu dalam melakukan *sharing* antara anggota, baik *sharing* ide, pengetahuan, informasi, pengalaman, maupun hal lainnya, sehingga kolaborasi yang telah dibentuknya tersebut tidak hanya sekadar efektif dalam mencapai tujuan dan cita-citanya, tetapi juga efektif dalam menjalin *members relationship* yang dapat dimanfaatkan dalam banyak hal dalam mengelola kolaborasi.



Tes Formatif 2

Jawablah tes formatif berikut!

- 1) Jelaskan tahap-tahap yang harus ditempuh oleh seorang atau sebuah organisasi dalam merencanakan pembentukan sebuah kolaborasi! Berikan argumen Anda mengenai dampak negatif apa yang akan terjadi apabila tahap-tahap tersebut tidak diikuti oleh seorang atau sebuah organisasi yang akan mendirikan sebuah kolaborasi!
- 2) Salah satu faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian serius dan saksama oleh seorang atau sebuah kolaborasi dalam mendirikan kolaborasi adalah memilih atau menentukan calon anggota kolaborasi (calon kolaborator). Jelaskan alasan mengapa pemilihan atau penentuan calon anggota kolaborasi menjadi faktor penting! Selanjutnya, jelaskan aspek apa saja yang harus diperhatikan dalam menentukan suatu organisasi layak dijadikan sebagai anggota kolaborasi!
- 3) Organisasi A, B, dan C yang diprakarsai oleh organisasi B mempunyai rencana untuk mendirikan sebuah kolaborasi antarlembaga. Tujuan kolaborasi antarlembaga itu untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas ketiga organisasi itu dalam memperluas dan meningkatkan kualitas pelayanan pengadaan sarana transportasi umum bagi masyarakat yang berdomisili di tiga daerah yang berbeda. Sebenarnya ketiga organisasi tersebut selama ini belum saling mengenal satu sama lain dan pembicaraan ketiga organisasi tersebut baru pada taraf *brainstorming*. Anda ditunjuk sebagai konsultan dalam pembentukan kolaborasi

tersebut oleh organisasi B untuk menilai kelayakan organisasi A dan B sebagai anggota kolaborasinya. Berdasarkan simulasi tersebut, saran apakah yang dapat diberikan sesuai dengan kapasitas Anda sebagai konsultan kepada organisasi B agar kolaborasi yang akan mereka dirikan itu kelak bisa berjalan normal dan dapat mengeliminasi atau meminimalisasi terjadinya konflik antaranggota? Uraikan jawaban Anda!

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) Program kerja yang rumit dan melibatkan banyak pihak dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien dengan cara berkolaborasi dibandingkan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara individu. Kolaborasi dapat meningkatkan motivasi para pegawai yang terlibat, terutama ketika mereka bekerja secara *teamwork*. Proses kerja tim yang dibangun secara kolaboratif dapat meningkatkan kreativitas kerja mereka secara tajam. Proses kerja tim juga dapat meringankan beban kerja mereka sebab semua permasalahan, baik yang bersifat materiel maupun imateriel, bisa dilakukan secara *sharing* atau tanggung renteng antara anggota yang satu dan anggota lainnya.
- 2) Wofl berpendapat bahwa penetapan atas status kepemilikan sumber daya atau aset dalam melakukan kolaborasi itu harus dibahas secara tuntas untuk mendapatkan kesepakatan semua anggota kolaborasi. Hal ini karena dalam kehidupan berkolaborasi selalu terbuka terjadinya penambahan aset, terutama aset tak bergerak yang diperoleh atas hasil kerja secara kolaboratif. Kesepakatan untuk kepemilikan aset ini bertujuan apabila kolaborasi tersebut telah berakhir, aset yang dihasilkan selama berkolaborasi harus dibagi secara adil kepada semua anggota kolaborasi sesuai dengan kesepakatan awal saat kolaborasi pertama kali dibentuk atau didirikan. Demikian pula atas aset yang dibawa oleh masing-masing anggota ke dalam kolaborasi harus dibahas tuntas bagaimana dengan pola penyusutannya, bagaimana pola tanggung jawab atas pengelolaannya, bagaimana cara melakukan reevaluasi nilai asetnya, dan bagaimana dengan nilai residunya. Kesepakatan kepemilikan aset ini mencegah timbulnya konflik antara pihak-pihak yang terlibat pada saat kolaborasi berlangsung ataupun ketika pekerjaan atau berbagai program kolaborasi tersebut berakhir.
- 3) Para pegawai secara individu atau personal yang terlibat dalam sebuah kolaborasi akan mendapat pengalaman dan suasana kerja baru yang melibatkan berbagai pihak di luar organisasinya. Hal ini dapat membuka wawasan para pegawai sehingga dapat meningkatkan kreativitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi segenap individu atau personal yang terlibat (*enhanced individual productivity*). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Valdellon bahwa pola kerja kolaboratif, baik yang dilakukan antarpersonal (antarindividu) maupun antarkelembagaan sangat berpengaruh secara positif dan signifikan atas terciptanya *enhanced individual productivity*. Bahkan, apabila para individu atau personel yang bekerja, sebuah organisasi itu bisa merealisasikan *personal collaboration* secara intensif, yaitu masing-masing personal/individu tersebut dapat mencapai produktivitas individu yang semakin

meningkat. Secara otomatis, hal itu akan berdampak secara positif pula atas terciptanya *enhanced organizational productivity*.

Tes Formatif 2

- 1) Setiap orang atau organisasi yang ingin mendirikan sebuah kolaborasi harus menentukan tahapan-tahapan tertentu yang disusun secara hierarkis sistematis. Hill (2011) menyatakan bahwa ada tujuh langkah atau tahap yang harus dilakukan dalam mendirikan kolaborasi yang ideal dan kokoh. Ketujuh tahapan tersebut meliputi hal berikut.
 - a) *Connect to the real world.*
 - b) *Understand how work gets done.*
 - c) *Design a collaborative organization.*
 - d) *Help managers drive collaboration.*
 - e) *Empower staff.*
 - f) *Align support.*
 - g) *Develop a culture of collaborative entrepreneurship.*

Tahapan-tahapan tersebut bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh anggota kolaborasi yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi pelaksanaan program kolaborasi tersebut. Apabila para pendiri kolaborasi itu tidak menyusun tahapan tersebut secara hierarkis sistematis, hal itu akan mengakibatkan pihak pendiri dan pihak yang berkolaborasi tidak mengetahui apa yang seharusnya ia lakukan dan hal-hal apa saja yang harus ia persiapkan sehingga kemungkinan besar pihak-pihak tersebut akan kehilangan orientasi dalam proses pembentukan kolaborasi. Jika hal ini terjadi, proses pembentukan kolaborasi itu akan menjadi tidak efisien, baik dilihat berdasarkan waktunya, biayanya, dan pikirannya serta metodenya, bahkan kolaborasi yang dibentuk menjadi tidak efektif.

- 2) Salah satu tujuan pembentukan kolaborasi adalah mempermudah dan memperingan serta mempercepat orang atau organisasi itu dalam mencapai tujuan yang multidimensional, *complicated*, dan komprehensif sehingga perlu dikolaborasikan dengan pihak lain. Pendirian kolaborasi dilakukan tidak hanya dari pihak perorangan (personal), tetapi juga dari pihak yang berbentuk organisasi atau lembaga. Untuk itu, perlu adanya pertimbangan agar pelibatan pihak untuk diajak berkolaborasi dapat memenuhi kriteria yang sesuai dengan kapabilitas dan kredibilitas untuk tujuan dan bidang-bidang yang akan dikolaborasikan. Jika kriteria, kapabilitas, dan kredibilitas anggota kolaboratif tidak sesuai dengan tujuan dan bidangnya, hal itu dapat mengakibatkan proses kolaborasi tidak berjalan secara efisien dan efektif.

Untuk itu, pembentukan kolaborasi secara konseptual dapat didefinisikan sebagai “upaya-upaya” pembentukan kerja sama yang intensif melalui penyusunan pola hubungan kerja satu sama lain, baik yang dilakukan antarindividu maupun antarlembaga dengan harapan bisa mendapatkan keuntungan atau manfaat melalui pelaksanaan pekerjaan dengan cara saling berbagi atas berbagai hal yang meliputi berbagai fungsi, informasi, pendanaan, tanggung jawab, peran dan otoritas, serta akuntabilitas sehubungan dengan tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Qureshi (2016) bahwa *collaboration is a mutually beneficial relationship between two or more individual in organization who work toward common goals by sharing responsibility, authority and accountability for achieving results*. Berdasarkan berbagai *argument* tersebut, pemilihan atau penetapan calon anggota kolaborasi itu menjadi faktor penting yang perlu mendapat perhatian secara serius oleh seorang atau sebuah organisasi yang memprakarsai berdirinya kolaborasi.

Adapun persyaratan atau kriteria yang perlu dilihat oleh seorang pemrakarsa dalam menentukan apakah seseorang atau sebuah organisasi itu layak untuk dijadikan sebagai anggota kolaborasi atau tidak adalah apakah mereka memiliki kredibilitas atau tidak. Berikut beberapa ukuran kredibilitas yang harus dicermati oleh seorang pemrakarsa:

- a) *ethics credibility*,
- b) *knowledge credibility*,
- c) *skill and competency credibility*,
- d) *financial credibility*, dan
- e) *social credibility*.

- 3) Berdasarkan simulasi pada soal ini, analisisnya adalah kolaborasi yang akan didirikan oleh organisasi A, B, dan C dan yang diprakarsai oleh organisasi B tersebut kelak bisa efektif dan terhindar dari konflik. Langkah pertama yang harus mereka ambil adalah membangun nilai-nilai dasar kolaborasi yang mantap dan disepakati oleh mereka bertiga. Dalam hal ini, para ahli berbeda pendapat tentang nilai-nilai dasar apa yang sebaiknya disepakati oleh para calon anggota kolaborasi karena bisa jadi masing-masing situasi dan kondisi antara rencana pembentukan kolaborasi yang satu saling berbeda dengan rencana pembentukan kolaborasi yang lain. Namun Crampton dan Jumara pernah mengutarakan pendapatnya tentang pentingnya pembentukan nilai-nilai dasar yang kokoh sebelum seseorang atau suatu organisasi mendirikan kolaborasi. Oleh sebab itu, bisa disarankan kepada ketiga organisasi A, B, dan C tersebut agar memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai nilai dasar yang pernah diutarakan oleh kedua ahli tersebut. Namun, apabila kedua pendapat ahli tersebut dirasa kurang sesuai, ketiga organisasi tersebut bisa menyusun nilai-nilai dasar tersendiri, bisa juga dengan cara mengombinasikan nilai-nilai dasar yang telah disusun oleh kedua

ahli tersebut, baik dikombinasikan secara keseluruhan maupun hanya diambil beberapa saja yang dianggap sesuai dengan kebutuhan mereka.

Glosarium

ATC	:	<i>air traffic controller.</i>
ATM	:	<i>air traffic management.</i>
<i>Benchmarking</i>	:	alat atau manajemen strategi yang harus ditempuh oleh organisasi untuk menyusun sasaran dan tujuan organisasi serta metode yang digunakan untuk mengukur atau menilai tingkat produktivitas organisasi.
CDM	:	<i>collaborative decision making.</i>
CKM	:	<i>collaborative knowledge management.</i>
CW	:	<i>collaborative work.</i>
DQ	:	<i>decision quality.</i>
GDSS	:	<i>group decision support system.</i>
ICAO	:	<i>international civil aviation organization.</i>
<i>Market</i>	:	perhitungan terhadap konsekuen yang timbul, baik manfaat maupun kerugian, yang mungkin bisa dialami oleh organisasi terkait dengan pengambilan keputusan yang akan ditempuh oleh organisasi.
RC	:	<i>radar controller.</i>
TC	:	<i>tower controller.</i>

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543—571. Dikutip dari <http://jpart.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/18/4/543>.
- Beck, J. (17 November 2017). *Cross-functional collaboration: Why we struggle with it and what to do*, Dikutip dari <https://blog.asana.com/2017/11/cross-functional-collaboration/#close>.
- Bevir, M. (2009). *Key concepts in governance*. London: Sage.
- Brna, P. (3—7 August 1998). *Models of collaboration*. Dalam proceedings of BCS'98: XVIII Congresso Nacional da Sociedade Brasileira de Computação, Belo Horizonte, Brazil.
- Callahan, S. (20 Maret 2012). *Discovering your strategy with a business strategy story*. Trinity, Global Marketing Consultant.
- Camarihna-Matos, M.L., & Afsarmanesh, H. (2008). *Concept of collaboration: Information science reference*. New York: Hersey.
- Crampton, D. (2 Maret 2011). *6 values that enhance team collaboration: Team cultures*. Dikutip dari <https://www.corevalues.com/team-cultures/6-values-that-enhance-team-collaboration/>.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by ‘collaborative learning?’ Dalam P. Dillenbourg (Ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and computational approaches*. Oxford: Elsevier.
- Friend, M., & Cook, L. (2010). *Interactions: Collaboration skills for school professionals* (edisi keenam). Singapore: Pearson Ed.
- Fung, A., & Wright, E. (2001). Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. *Politics & Society*, 29(1), 5–41. Dikutip dari <http://pas.sagepub.com>.
- Giesen, G. (2002). *Creating collaboration: A process that works*.

- Hill, G. (t.t.). *Seven steps to successful organizational collaboration*. Dikutip dari <https://www.zdnet.com/article/seven-steps-to-successful-organizational-collaboration/>.
- Junaidi. (2015). *Collaborative governance dalam upaya menyelesaikan krisis listrik di Kota Tanjung Pinang*. Dikutip dari http://jurnal.umrah.ac.id/wpcontent/uploads/gravity_forms/1_ec61c9cb232a03a96d0947c6478_e525e/2016/08/jurnal-1.pdf.
- Wei-Skillern, J., & Silver, N. (2014). Four network principles for collaboration success. *The Foundation Review*, 5(1).
- Lai, E.R. (Juni 2011). *Collaboration a literature review: Research report*. Dikutip dari [https://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Collaboration Review.pdf](https://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Collaboration%20Review.pdf).
- Nawawi, H. (1984). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- O’Leary, R., Van Slyke, D.M., & Kim, S. (2010). *The future of public administration around the world*. Washinton DC: Georgetown University Press.
- Patrick, S., & Lohndorf. (2015). *Collaborative leadership: The new leadership stance*. Dikutip dari <https://www.researchgate.net/publication/273774971>.
- Shuman, J., & Twombly, J. (Januari—Maret 2010). Collaborative networks are the organization: An innovation in organization design and management. *Vikalpa*, 35(1).
- Smith, M. (2012). *8 principles for collaborative governance*. Dikutip dari <https://www.circleforward.us/2017/07/12/8-principles-for-collaborative-governance-infographic/>.
- Van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2007). Collaborative governance. Dalam M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of governance*. Thousand Oaks: Sage. Dikutip dari <http://knowledge.sagepub.com/view/governance/SAGE.xml>.
- Wanna, J. (2008). Collaborative government: Meanings, dimensions, drivers and outcomes. *Collaborative governance: A new era of public policy in Australia*. Canberra: ANU E Press The Australian National University Canberra.
- Wildavsky, A. (1973). If planning is everything, maybe it’s nothing. *Policy Sciences*, 4(2), 127—153.

Winkler, R. (2002). Keywords and definition around “collaboration”. *SAP Design Guild*, 5.

Wolf, T. (2002). True collaboration as the most productive form of exchange. *Collaborative solutions newsletter*. TT: Tom Wolf & Associate.