

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGERTIAN BUDAYA KOLABORATIF

Sebelum penulis memberikan jabaran terminologis terhadap budaya kolaboratif dan proses manajerialnya, sebagaimana judul dari skripsi ini. Perlu kiranya dijelaskan cikal bakal terminologi budaya dalam organisasi termasuk di dalam dunia pendidikan. Hal ini penting karena budaya kolaborasi merupakan *embrio* yang timbul setelah diskursus budaya organisasi ini dibentuk.

1. Makna Budaya Dalam Organisasi

Secara etimologis bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *bhudhayah* yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia. Menurut istilah tidak jauh berbeda yaitu kultur berasal dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengerjakan atau mengolah.¹ Jadi dapat dikatakan bahwa budaya atau kultur disini dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.

Budaya organisasi adalah kesepakatan nilai bersama yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan organisasi menjadi kebiasaan-kebiasaan, adat istiadat dan sejenisnya yang

¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 96

telah berlangsung lama dalam suatu organisasi, bersifat menetap ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.²

Dalam ranah dunia bisnis dan manajemen, banyak hal yang dapat kita pelajari dan dikembangkan salah satunya adalah tentang memahami budaya (*culture*) dalam organisasi. Sesungguhnya budaya dalam organisasi itu tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi.³

Para ahli manajemen banyak yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang yang ada didalamnya. Apakah seorang karyawan menunjukkan kegairahan, disiplin, rasa suka atau – moral yang negatif seperti malas, kurang responsive, apatis, dan sebagainya. Demikian pula sebaliknya bahwa perbedaan-perbedaan cultural yang memiliki dampak besar terhadap kinerja organisasi dan kualitas pengalaman kerja yang dialami oleh para anggota organisasi.⁴

Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam satu organisasi.

Pada dasarnya setiap organisasi selalu unik dan ingin tampil beda dengan kekhasannya, masing-masing organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri, hal ini dipengaruhi oleh visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya

² Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 27

³ Ibid, 30

⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna,, *Visionary Leadership...* 97

akan berbeda. Oleh karena itu, budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan suatu iklim (Keits Davis dan John Newstorm, 1985:21).⁵

Pusdiklat Pertamina (Jeffrey Sonmenfeld, 1995) secara tipologis, membedakan empat tipologi budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Academy*; budaya organisasi yang menekankan pada spesialisasi jabatan. Tipe budaya ini, menghendaki pegawainya berasal dari suatu perguruan tinggi ternama, kemudian akan dididik secara inten dan ditempatkan pada suatu bidang kerja yang profesional.
- 2) *Club*; tipe ini menjadikan senioritas, loyalitas, komitmen, dan pengalaman sebagai ciri khas budaya organisasi.
- 3) *Baseball-Team*; mencari bakat-bakat muda yang dapat memberikan sumbangan ide-ide yang cemerlang bagi kemajuan organisasi. Akan tetapi tidak memperhitungkan umur, yang paling penting adalah individu itu memiliki jiwa *enterpreuner* dan inovatif.
- 4) *Fortress*; menekankan pada kelangsungan hidup organisasi *survival* melalui kepekaan terhadap tantangan-tantangan baru.⁶

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini

⁵ Talizuhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), 33

⁶ F. X. Suwanto dan D. Koeshartono, *Budaya Organisasi; Kajian Konsep dan Implementasi*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2009), 36

akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Setiap perubahan selalu membawa nilai-nilai baru, sering dikatakan nilai-nilai yang dianut suatu institusi mengalami evolusi. Maka sebuah sekolah harus mempunyai misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, adil, kreatif, terintegratif, dan dedikatif terhadap pencapaian visi, menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektualnya dan mempunyai karakter takwa, jujur, kreatif, mampu menjadi teladan, bekerja keras, toleran dan cakap dalam memimpin, serta menjawab tantangan akan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang dapat berperan dalam perkembangan IPTEK dan berlandaskan IMTAK.

Untuk itu budaya sekolah yang harus diciptakan agar tetap eksis. Budaya-budaya yang ada dilembaga pendidikan meliputi tiga hal,⁷ sebagai berikut:

a. Pengembangan Kualitas (*Quality Development*)

Keunggulan merupakan posisi yang relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lain. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut

⁷ Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 272

pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Ditinjau dari perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Suatu organisasi (satuan pendidikan) potensial akan memiliki keunggulan apabila lembaga tersebut dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih (*superior customer-value*) atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain.

Keunggulan baik dari perspektif pasar maupun organisasi, dapat dicapai dengan dua strategi dasar untuk meraih keunggulan yaitu, strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*).

Suatu satuan pendidikan akan bersaing (*competitive strategy*) untuk meraih keunggulan memulainya dari keputusan strategi yang dipilih dan dimplementasikan yang didasarkan pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Apabila suatu organisasi yang memiliki *imperial* (*imperial resources*) maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih. Dalam situasi sumber daya yang dimiliki relatif sama dengan yang lain maka pertimbangan pilihan strategi lebih fokus pada daya tarik pasar.

Sedangkan dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario cost (*cost*

strategy) yang substansinya berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah. Dan skenario manfaat unik (*differentiation strategy*) yang substansinya berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik dari pada satuan pendidikan yang sejenis dengan harga yang relatif sama.⁸

Berdasar cakupan pasar atau cakupan persaingan, suatu organisasi dapat beroperasi dan bersaing di pasar tertentu yang cakupannya lebih spesifik (*narrow target*). Dalam hal ini *cost strategy* dan *differentiation strategy*, masing-masing dapat dikembangkan menjadi *cost focus* dan *focused differentiation*. Dalam situasi tertentu yang spesifik seperti target dan tuntutan layanannya spesifik, maka suatu satuan pendidikan dapat memilih *cost focus* dan *focused differentiation*.⁹

Cooperative strategies digunakan untuk meraih keunggulan melakukan kerjasama dengan yang lain. Umumnya yang terjadi bentuk kerjasama yang dipilih adalah aliansi strategy (*strategic alliance*). Apabila *Cooperative strategies* efektif diimplementasikan maka sejumlah

⁸ Buchori Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung; Alfabeta, 2009), 48

⁹ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran; Dasar, Konsep dan Strategi*, (Jakarta: Rajawali, 1990), 92

keuntungan dapat diperoleh, antara lain; mendapat teknologi dan atau kemampuan dalam operasi, akses ke pasar, mengurangi resiko keuangan, dan lain-lain. Keuntungan-keuntungan ini potensial dapat memenuhi kondisi untuk meraih keunggulan.

b. Daya Saing (*competitiveness*)

Konsep daya saing merupakan hal yang menarik baik di dunia bisnis maupun non bisnis. Seperti yang di ungkapkan oleh Ham dan Hayduk (2003), terdapat tiga faktor yang menjadi *global issues* dan berpengaruh kepada semua organisasi baik besar maupun kecil, organisasi profit dan non profit, maupun perusahaan lokal atau global. Ketiga faktor tersebut adalah *Service Quality, Customer Satisfaction, dan Behavioral Intentions*.¹⁰

Dalam memimpin organisasi seorang pemimpin harus mampu menggerakkan kekuatan organisasi yang dimilikinya untuk bersaing dalam industri yang sama. Kekuatan organisasi ini harus menjadi kekuatan daya saing (*Competitiveness Strengths*) dalam memenangkan persaingan. Untuk meningkatkan daya saing dan mutu lembaga, maka perlu diupayakan adanya indikator kinerja lembaga tersebut, untuk sementara dapat dinyatakan dalam; (1) kuantitas dan kualitas serta relevansi lulusan, (2) kuantitas dan kualitas serta relevansi hasil penelitian dan

¹⁰ Michael A. Hitt, et al., *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 32

pengembangan dan (3) kuantitas dan kualitas, serta relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat.¹¹

Agar dapat memenangkan persaingan, kompetensi yang dimiliki harus memberikan kontribusi yang penting dan besar terhadap nilai-nilai konsumen. Kompetensi itu harus unik dan bermutu, tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan para konsumen memberikan nilai tinggi pada kompetensi yang dimiliki lembaga itu sendiri.

c. Otonomi

Pemerintah telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*soft ware*) maupun perangkat keras (*hard ware*). Upaya tersebut, antara lain dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan.¹² Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah, yang meyakini

¹¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 92

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; konsep, strategi dan implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 5

bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada digaris depan (*line staf*), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung, yakni guru dan kepala sekolah.

Otonomi sekolah diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan – keputusan sekolah juga mendorong rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolahnya, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencapai hasil yang optimal (BPPN dan Bank Dunia, 1999).¹³

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai

¹³ B. Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah (edisi refisi)*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2004), 28

kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggungjawab pemerintah.¹⁴

2. Makna Budaya Kolaborasi

Budaya kolaborasi berada pada posisi setelah pengembangan kualitas, *competitiveness*, dan otonomi diberlakukan dalam suatu sekolah. Budaya Kolaborasi merupakan satu pembahasan tersendiri. Kolaborasi tidak hanya mengandalkan pada tingkat persaingan saja, melainkan penanaman proses kerjasama yang dilakukan dalam setiap lini kegiatan atau program yang dilaksanakan sekolah ataupun perusahaan.¹⁵ Dalam dunia bisnis Kolaborasi adalah hubungan antar organisasi yang saling berpartisipasi dan saling menyetujui untuk bersama mencapai tujuan, berbagi informasi, berbagi sumber daya, berbagi manfaat, dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menyelesaikan berbagai masalah (Gray and Hay 1986; Ring and Van de Ven, 1994; Spekman et al. 1998; Stank et al., 1999; Philips et al. 2000; Barrat and Oliveira 2001).¹⁶

Kolaboratif (kerjasama) merupakan hal yang mengutamakan saling mempercayai, keterampilan yang saling melengkapi, berkomitmen untuk

¹⁴ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 14 - 19

¹⁵ Ricky W. Griffin, *Manajemen; edisi ketujuh jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 132

¹⁶ Jede Kuncoro, *from competing to collaborating*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 25

mencapai tujuan yang sama, menetapkan tujuan prestasi dan pendekatan, untuk membuat diri mereka bisa diandalkan satu sama lain.

Saat ini makin banyak perusahaan yang berkolaborasi karena pasar yang semakin beragam, harga yang saling bersaing, dan siklus hidup produk yang semakin singkat (Sossay et al., 2008). Soosay et al., (2008) meneliti hubungan kolaborasi antar organisasi dengan inovasi berkelanjutan. Kolaborasi ditentukan pula oleh kompetensi skill dan expertise para partner. Kolaborasi penting untuk meningkatkan inovasi berkelanjutan sebagaimana para partner menyadari keuntungan dari inovasi seperti kualitas tinggi, biaya rendah, pengiriman tepat waktu, operasi yang efisien, dan koordinasi yang efektif (Sossay et al., 2008).¹⁷

Ada 5 Tipe Kolaborasi ; (1) *Strategic Alliances*, yaitu apabila dua atau lebih organisasi saling bekerjasama dan berbagi sumberdaya, pengetahuan, dan kapabilitas dengan tujuan meningkatkan keunggulan bersaing para partner. Aliansi Strategis dapat digunakan untuk menemukan teknologi baru, penetrasi pasar baru, memperoleh pengetahuan dari pemimpin industri. (2) *Joint Ventures*, (3) *Cooperative Arrangements*, (4) *Virtual Collaboration*, dan (5) *Integration*.¹⁸

Dari seluruh definisi dan tipologinya, dalam bahasa sehari-hari kolaborasi dapat diartikan sebagai kerja sama, baik yang dilaksanakan oleh

¹⁷ Ibid, 48

¹⁸ <http://www.omjay.8m.com> & wijayalabs.wordpress.com

seorang terhadap orang lain, kelompok ataupun antar organisasi. Dalam dunia pendidikan, pada umumnya kolaborasi (kerjasama), dapat dilaksanakan pada aspek anggota atau karyawan (staff), pimpinan (kolegial) dan juga lembaganya sendiri. Sama seperti budaya daya saing, yang biasanya dilaksanakan oleh pelbagai lini dari sebuah lembaga pendidikan.

Meski, sudah disebutkan di depan (proposal) landasan al-Qur'an tentang budaya kolaborasi dapat ditemukan pula dalam pandangan islam tidak hanya di bisnis saja. Perlu kiranya mengemukakan tambahan ayat-ayat lain yang mengandung tentang kolaborasi. Di dalam al-Qur'an kandungan tentang kerjasama baik langsung termaktub dalam surat Al-Hijr 15 ayat 9, As Saba' 47 : 30-35, Al-Hajj : 27, Al -Imron : 190-191 dan lain sebagainya.

Juga dijelaskan dalam kitab al-Maraghi, bahwa saling tolong menolong, dan saling menasehati antar teman atau sesama muslim sangat dianjurkan di dalam agama. Bahkan di dalam kitab tersebut pula disebutkan, dengan menambah silaturrahi maka akan ditambah keluasan rizqinya oleh Tuhan yang maha kuasa.

Oleh sebab itulah, untuk melaksanakan budaya kolaborasi ini dibutuhkan proses dan prosedur manajerial. Meski budaya kolaborasi seakan-akan menjadi kebutuhan manusia sebagai mahluk sosial, tanpa didukung oleh manajemen (*nidhom*) tidak akan berjalan bagus. Sehingga, dalam upaya membangun budaya kolaborasi tersebut dalam dunia pendidikan kita diperlukan suatu persetujuan bersama untuk tetap

bekerja bersama-sama, sehingga nilainya mencakup potensi dari berbagai peluang yang mungkin diperoleh.¹⁹

3. Proses Manajemen Budaya Kolaboratif

Dalam manajemen mengandung tiga unsur pengertian, yakni *pertama* manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya akan menjadi bibit manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu yang menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. *Kedua*, manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen. *Ketiga*, manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.²⁰

Dapat dipahami bahwa Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien. Ilmu manajemen apabila dipelajari secara komprehensif dan diterapkan secara konsisten memberikan arah yang jelas, langkah yang teratur dan keberhasilan juga kegagalan dapat mudah dievaluasi dengan benar, akurat dan lengkap

¹⁹ Jede Kuncoro, *from competing to collaborating...* 20

²⁰ Joseph L. Massie, *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Ke Tiga*, (Jakarta: Erlangga, 1983), 5

sehingga dapat mudah dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi tindakan selanjutnya²¹.

Proses manajerial – sebagaimana umumnya – dikenal melalui 4 hal : *Pertama* Perencanaan, *Kedua* Pengorganisasian, *Ketiga* Aktualisasi, *Keempat* Controlling. Dalam suatu organisasi ada dua aspek perangkat, yaitu aspek fisik (aspek *hard*) yang tampak dalam struktur, kebijakan, peraturan-peraturan, teknologi, dan keuangan yang pengukurannya mudah dan dapat dikuantifikasikan serta dikontrol secara kasat mata. Selanjutnya untuk aspek yang bersifat psikologi (aspek *soft*) yang menyangkut sisi manusiawi dari organisasi (*the human side of organization*) seperti nilai-nilai, kepercayaan, keyakinan, budaya, dan norma-norma perilaku adalah aspek yang tidak mudah mengukurnya, tetapi sangat berperan dalam memacu organisasi menuju arah yang diinginkan.²²

Dalam manajemen budaya organisai bukan hanya teori yang dipakai akan tetapi ada hal yang sangat urgen juga yakni tentang strategi. Strategi dilalui dengan beberapa tahap yakni:²³

1. Penyusunan Strategi Manajemen Budaya Organisasi

Strategi merupakan suatu rencana yang komprehensif dan sistem manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.²⁴ Ciri strategi adalah;

²¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 87

²² Rhenald Kasali, *Change...* 307

²³ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 80

- 1) Formal. Strategi merupakan dokumen tertulis yang disusun oleh manajemen puncak dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.
- 2) Jangka panjang. Strategi mencakup kurun waktu jangka panjang 5-20 tahun.
- 3) Komprehensif. Mencakup semua aspek aktivitas organisasi dari level organisasi, unit bisnis sampai semua level fungsional.
- 4) Menentukan perilaku organisasi. Strategi menentukan perilaku organisasi yang merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi dalam merealisasikan tujuan organisasi.²⁵

Ciri strategi yang baik adalah mampu mendukung misi organisasi, mengeksploitasi peluang dan kekuatan, menetralisasi ancaman dan menghindari kelemahan, serta mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus.

Formulasi strategi bergantung pada perilaku meneliti (*scanning behavior*), yaitu cara memperoleh informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Asumsi budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku ini. Informasi hasil dari penelitian lingkungan dinilai mempergunakan nilai-

²⁴ Setiawan Hari Purnomo, dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi; Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universita Indonesia, 1996), 9

²⁵ Michael A. Hitt, et al., *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*, Buku 1...20

nilai, kepercayaan, asumsi, filsafat organisasi, dan pengalaman selama ini.

Proses ini merupakan proses validasi informasi.

Informasi yang sudah divalidasi dipergunakan dalam menentukan hasil analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threat*). Analisis kemudian dipergunakan untuk menentukan posisi organisasi dan pesaing dilingkungannya. Dari sini kemudian diidentifikasi sejumlah alternatif strategi dan dipilih salah satu alternatif strategi yang terbaik. Proses pemilihan tidak hanya berdasarkan data atau informasi yang tersedia, tapi juga berdasarkan asumsi mengenai kemungkinan risiko yang dihadapi dan keberhasilan pelaksanaan strategi.²⁶

2. Pelaksanaan Strategi Manajemen Budaya Organisasi

Dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dipertimbangkan risiko budaya organisasi lembaga ataupun perusahaan. Risiko budaya selalu terkait dengan strategi organisasi dan rencana kegiatan untuk mencapainya. Dalam menyusun dan melaksanakan strategi perlu dievaluasi risiko budaya organisasi. Untuk mengevaluasi risiko budaya organisasi dalam penyusunan strategi dapat menggunakan Analisis SWOT. Analisis SWOT sendiri mempunyai dua dimensi; pentingnya strategi dan

²⁶ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: ALFABETA, 2006), 131

level kecocokan budaya organisasi. Kedua dimensi tersebut dibagi menjadi tiga: tinggi, sedang dan rendah.²⁷

Jika strategi ternyata tidak cocok dengan budaya organisasi, maka terdapat dua alternatif yang perlu dipilih.

- 1) Mengubah atau mengembangkan budaya agar sesuai dengan strategi organisasi. Alternatif ini merupakan alternatif yang sulit karena mengubah budaya organisasi memerlukan biaya dan memakan waktu yang lama. Dan memerlukan desain budaya organisasi baru yang dapat dilakukan melalui penelitian. Jika budaya organisasi sudah berlangsung lama dan setiap anggota organisasi sudah fit dengan budaya yang lama, maka kemungkinan berhasilnya kecil.
- 2) Mengadaptasi strategi agar cocok dengan budaya organisasi. Ini upaya yang lebih mudah dan jika berhasil akan menghilangkan resiko budaya. Upayanya misalnya, dengan mengadaptasi rencana tindakan strategi secara gradual dengan budaya organisasi, sedangkan strateginya relatif tetap.²⁸

Budaya organisasi memengaruhi proses penyusunan dan pelaksanaan strategi. Khususnya rencana tindakannya. Jika budaya organisasi tidak menjadi penghambat tetapi menjadi pendorong pelaksanaan strategi,

²⁷ *Ibid*, 133

²⁸ F. X. Suwanto dan D. Koeshartono, *Budaya Organisasi...* 76

setiap anggota organisasi akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam formulasi strategi organisasi, budaya strategi organisasi mempunyai lima peran, sebagai berikut:

- a) Saringan terhadap persepsi mengenai strategi yang disusun. Dalam menyusun strategi norma, nilai-nilai budaya organisasi akan menyaring semua persepsi para strategis dan persepsi yang sesuai dengan budaya organisasi yang akan digunakan.
- b) Memengaruhi interpretasi informasi. Penyusunan strategi memerlukan sangat banyak informasi yang disuplai melalui penelitian. Begitu banyaknya informasi sering juga yang mempunyai banyak arti dan penuh ketidakpastian. Dengan norma, nilai-nilai, kode etik dan sejarah budaya organisasi dipergunakan untuk menilai informasi tersebut dan menentukan mana yang dapat digunakan dan yang tidak.
- c) Menentukan standar moral. Budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam hubungan penentuan tujuan strategis dan rencana tindakan yang dilakukan.
- d) Menyediakan norma, peraturan, dan prosedur untuk kegiatan. Setelah ditentukan, rencana tindakan dipergunakan untuk merealisasi strategi dan pelaksanaannya memerlukan pedoman, peraturan dan prosedur tertentu.

- e) Mengatur penggunaan kekuasaan untuk pengambilan keputusan mengenai tindakan yang harus diambil. Budaya organisasi mengatur penggunaan kekuasaan agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi dan melanggar hak asasi orang lain.²⁹

B. RUANG LINGKUP BUDAYA KOLABORATIF

Budaya kolaboratif – sebagai satu paradigma baru – dalam perlaksanaannya dapat diidentifikasi dalam segala bentuk proses manajerial. Budaya kolaboratif bukan hanya merupakan satu bentuk kerjasama antar bagan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Bahkan peristilahan budaya kolaboratif – dalam konteks budaya organisasi – bisa dilihat pada hal-hal sebagai berikut :

1. Budaya Kolaborasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen kolaboratif dalam mengimplimentasikan proses manejerial sumber daya manusia bisa dikatakan dengan proses kolaborasi dalam hal elaborasi kemampuan, kinerja (*performance*) dan juga sebagai penyemangat dari pelbagai aspek kompetensi yang dikhususkan kepada seluruh karyawan yang ada di sebuah perusahaan.

²⁹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 88

Scott A. Snell menyebutkan penilaian (evaluasi) pada proses pengelolaan SDM dapat efektif apabila didasarkan pada suatu hubungan yang berlangsung dengan karyawan dan bukan hanya suatu penilaian formal dari atas kebawah menggunakan proses survey, atau *balance score card* (BSD).³⁰ Disini terlihat jelas, persaingan yang ditimbulkan dalam karyawan sebenarnya merupakan nilai yang sangat bagus, namun dikarenakan persaingan itu kadang tidak berjalan dengan regulasi yang sudah ditentukan (*un-fair competitiveness*). Maka, penilai menggunakan sebuah pendekatan kolaboratif sangat dibutuhkan untuk mengetahui sebuah substansi dari budaya kolaborasi tersebut.

Dalam hal perilaku karyawan juga ada yang namanya budaya kolaboratif, sebagai satu bentuk kelompok kerja atau bagian dari suatu divisi besar diperlukan sebuah regulasi nilai-nilai yang menanamkan suatu kebersamaan. Kerjasama antar kelompok dan juga kerjasama antar organisasi lain. Cukup riskan memang, seandainya sebuah organisasi hanya berdiri sendiri. Tanpa mementingkan peran dunia luar yang bisa membanatu kinerjanya. Bagitu halnya, suatu kelompok kerja, tidak akan mungkin bisa melakukan sebuah regulasi yang sudah ditetapkan dalam perusahaan tanpa bantuan kelompok lainnya.

³⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), 24

2. Kolaborasi dalam Manajemen Peningkatan Kualitas Kerja

Peningkatan kualitas kerja mempunyai beberapa aspek dalam upaya untuk meningkatkannya. Beberapa pakar manajemen berbeda pandangan tentang strategi, analisa dan pengaplikasian dalam satu bentuk peningkatan kinerja. Dalam hal ini bisa dikategorikan menjadi dua hal. *Pertama* Reward dan Punishment, strategi ini biasa dilakukan untuk menimbulkan satu kinerja yang sesuai dengan sistem yang sudah ditentukan. Bagi mereka yang bisa melaksanakannya maka akan diberikan imbalan terhadap pencapaian kinerja. Begitu juga sebaliknya, jikalau salah seorang karyawan tidak mampu untuk melaksanakan kinerjanya maka dia akan mendapatkan hukumannya.³¹

Kedua, pemberian otonomi dan pendelegasian seluas-luasnya untuk berkompetisi. Terkadang ada beberapa kelompok karyawan tidak suka dengan regulasi yang terlalu formalistik. Mereka lebih suka untuk mengerjakan tugasnya menggunakan kemampuannya sendiri. Tanpa ada iming keinginan dibalik pencapaiannya itu. Oleh karenanya, memberikan tugas yang seluas-luasnya untuk menginovasikan ideanya dapat meningkatkan prestasi kerjanya sendiri.³²

Dari dua poros perbedaan disini, kolaborasi juga bisa timbul sebagai sebuah bentuk solusi peningkatan kerja. Keunggulan kolaborasi pada

³¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rasidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 80

³² R Matindas, *Manajemen Sumber Daya Manusia; lewat Konsep AKU (ambisi, kenyataan dan usaha)*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 2002), 112

kasus ini adalah karyawan merasa bahwa dengan hasil mereka yang setara (sama) dan proses yang digunakan adil (keadilan prosedur) akan memberikan hasil akhir, yakni kerja sama yang sesungguhnya.³³

Dari penjelasan di atas, kolaborasi menjadi satu *framework* (bentuk atau pola kerja) baru untuk meningkatkan prestasi kerja. Proses kolaboratif yang dilaksanakan akan menghilangkan keinginan atau harapan-harapan lain dari seorang karyawan. Mereka satu dituntut untuk berada dalam satu *teamwork* yang regulasi dan ketentuannya dibentuk oleh mereka sendiri. Baik menggunakan satu bentuk tendensi atau keikhlasan yang dikedepankan. Intinya, adalah bahwa kolaborasi dalam peningkatan kerja bertitik tumpu pada kerjasama antar kelompok bukan pada individu-individu yang mempunyai ras, bahasa dan etos kerja yang berbeda-beda.

3. Kolaborasi dalam Manajemen Konflik

Seperti yang telah banyak di ungkapkan bahwa ada berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka tidak salah dan sangat rasional untuk menduga akan timbulnya perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide. Karena konflik sendiri merupakan adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.³⁴

³³ Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif (edisi 7 Buku 2)*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 170

³⁴ Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, (Bandung: Mandar Maju, 2007), 5

Mencegah perselisihan juga merupakan cara pendekatan. Pencegahan berarti menaksir kemungkinan adanya penyebab perselisihan, dan mengambil tindakan segera untuk mengubahnya menjadi daya positif demi pengertian dan kerjasama yang lebih baik. Dua strategi utama untuk mencegah perselisihan;³⁵ bilamana timbul persoalan, semua orang harus ikut serta menemukan penyelesaian alternatif. Partisipasi seperti itu, dan rasa tanggungjawab bersama untuk mendapatkan penyelesaian membantu mencegah perselisihan. Penyelesaian yang dicapai melalui pengambilan putusan partisipatif mungkin lebih pragmatis dan mudah diterima daripada putusan yang datangnya dari atas. Kelompok-kelompok yang mewakili berbagai tingkat organisasi dapat dibentuk untuk menangkal keluhan, norma-norma kerja dan penyimpangan dari padanya, prosedur-prosedur penilaian karyawan, kriteria prestasi dan sebagainya, sebelum persoalannya timbul, atau mencegah perselisihan yang tidak sehat.

Tekanan pada kerjasama dan pembinaan kelompok juga membantu mengubah kemungkinan bidang perselisihan menjadi daya positif untuk kerjasama. Tekanan utama atas kerjasama dapat berupa identifikasi tujuan-tujuan bersama, mengenali kekuatan masing-masing, dan melakukan perencanaan strategi guna mencapai tujuan melalui kerjasama.

Dalam perekonomian global, sering disebutkan adanya aliansi antar perusahaan baik dari berbagai negara yang berbeda atau dari berbagai rantai

³⁵ Buchori Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate...* 134

suplai yang berbeda. Maka dari itu setiap perusahaan atau lembaga yang ingin lebih berkembang melakukan aliansi yang merupakan bentuk kerja sama.³⁶ Suatu kemampuan yang baik dalam menciptakan dan mempertahankan kolaborasi atau kerjasama yang menguntungkan akan memberikan keuntungan-keuntungan persaingan yang signifikan bagi suatu perusahaan. Untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan sebelum melakukan aliansi perlu diperhatikan adanya tiga aspek dasar aliansi-aliansi, yakni;

- a) Aliansi bukanlah hanya sebuah perjanjian, akan tetapi didalam aliansi harus bisa memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Aliansi merupakan sistem yang makin lama semakin berkembang dalam berbagai kemungkinannya.
- b) Aliansi yang sukses adalah yang melibatkan kolaborasi (pembentukan nilai baru secara bersama-sama) dan bukan hanya pertukaran (memperoleh kembali apa yang diberikan masing-masing pihak). Hal tersebut yang dianggap oleh pihak-pihak terkait sebagai aliansi yang sukses.
- c) Aliansi tidak dapat dikontrol oleh sistem-sistem formal, namun memelurkan jaringan yang padat dalam bentuk hubungan-hubungan antar pribadi dan infrastruktur internal yang mendukung proses pembelajaran.³⁷

³⁶ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi; Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*, (Jakarta Pusat: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1996), 192

³⁷ A. Usmara, *Implementasi Manajemen Stratejik; Kebijakan dan Proses*, (Yogyakarta: Amara Books, 2006), 355

Aliansi-aliansi yang sukses akan mampu membangun dan meningkatkan keuntungan kolaboratif, pertama dengan menghargai dan selanjutnya mengelola aspek-aspek kemanusiaan dari aliansi tersebut secara efektif.

4. Kolaborasi dalam Manajemen Pengembangan *Networking*

Hubungan antar organisasi bukan hal yang mudah memang untuk didapat. Namun, hal ini berbeda jikalau sebuah organisasi mempunyai pola kebudayaan yang sangat bagus. Budaya organisasi akan berimbaskan langsung dengan kehidupan diluar organisasi. Budaya Kolaborasi merupakan satu bentuk paradigma baru untuk dapat mengembangkan *networking* (rekan kerja).³⁸

Anonim pernah mengatakan “anda bisa saja gagal dengan *the great team*, tetapi anda tak akan bisa menang tanpanya”. Hal ini menunjukkan bahwa kemataan kerjasama kelompok – kolaborasi tingkat institusi – akan berimbaskan pada dunia eksternal. Kemapanan dan kematangan yang ditimbulkan dalam sebuah kelompok kerja atau badan usaha akan memberikan pengaruh terhadap dunia luar.³⁹

Begitu halnya dengan *John C. Maxwell* ⁴⁰orang-orang biasa dengan komitmen akan menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Penjelasan kolaborasi yang ada diatas itu, menimbulkan *connection effect*. Connection Effect adalah

³⁸ Michael A. Hitt, et al., *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 64

³⁹ Renald kasali, *Change...* 242

⁴⁰ Ibid, 242

imbas dari kemapanan budaya organisasi sehingga akan membuat orang terlirok untuk mengadakan suatu bentuk kerja sama dalam segala hal.

Dalam konteks pembahasan ini – menurut penulis – lebih baik untuk dipisahkan. Pertimbangannya adalah dikarenakan proses pengembangan *networking* dan kaitannya dengan budaya kolabratif merupakan *core subject* dari proses penelitian ini. Intinya adalah, sebenarnya budaya kolaboratif yang dihasilkan dalam proses instansi perusahaan dapat menimbulkan *networking*.

C. PENGEMBANGAN *NETWORKING*⁴¹

Jaringan bukanlah hal asing di dalam kehidupan kita, setiap orang mengetahui apa arti atau makna jaringan. Membangun jaringan adalah sesuatu yang secara sadar atau tidak telah kita semua lakukan secara alami setiap hari, walaupun mungkin kita menyebutnya dengan nama-nama yang berbeda. Sebenarnya jaringan bisa bermakana lebih daripada sekedar membagi-bagikan kartu nama, tukar menukar nomor telepon dan lain-lain. Akan tetapi membangun jaringan juga dapat menjadi jalan hidup jika kita ingin membawanya sejauh yang kita inginkan dan bisa lebih bermanfaat.

Membangun jaringan adalah tentang mendirikan atau membangun hubungan dan mengenal orang. Hubungan yang baik tergantung pada

⁴¹ Penggunaan istilah *networking* dalam hal ini memang lebih cocok untuk menggunakan peristilahan *partnership*, rekanan *kerja*, atau *kolega (teman)*. Istilah jaringan (*networking*) pada hal ini digunakan dikarenakan lebih umum dan lebih mudah untuk kemudian dipahami oleh orang banyak. Meski konsekwensinya harus dijelaskan. Tidak sedikit istilah *networking* lebih familiar dalam proses perakitan akses system informasi, dan juga komputerisasi.

kepercayaan atau saling menanamkan rasa saling percaya.⁴² Kepercayaan berarti bersifat berhati-hati sama dengan kita di beri kepercayaan seseorang untuk tidak membicarakan hal yang rahasia kepada orang-orang sekitar yang memang tidak punya kepentingan. Artinya menjaga kata-kata, bersifat terbuka, terhormat dan tidak mengambil keuntungan yang tidak adil terhadap informasi yang orang lain sampaikan kepada kita.

Yang benar-benar membedakan setiap masing-masing orang hebat dari yang lainnya adalah kemampuan mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan jaringan-jaringan personal. Yang paling efektif membuat dan memanfaatkan jaringan yang luas dan bervariasi yang kaya dalam pengalaman dan menjembatani semua batas-batas organisasi. Ada beberapa hal tentang karakteristik jaringan yang kuat;⁴³

1. Kuantitas. Jaringan yang lebih besar adalah jaringan yang lebih baik. Semakin banyak orang yang dimiliki dalam jaringan, semakin banyak peluang yang terbuka, semakin banyak pengetahuan yang dapat diakses, dan semakin banyak bakat yang dapat dimanfaatkan.
2. Hubungan/ Pertalian. Jaringan yang dinamis bernilai lebih daripada kumpulan kartu nama dan sejenisnya yang jaringan itu tidak dibangun atas hubungan atau pertalian. Ketika kita memiliki pertalian yang kuat dengan sejumlah

⁴² Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*... 124

⁴³ Michael Dulworth, *The Connect Effect: Pengaruh Hubungan; Membangun Jaringan Personal, Profesional, dan Virtual yang Kuat*, terj, Rayendra L. Toruan, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, 2009), 17

orang, mereka akan lebih antusias untuk berkumpul menghabiskan waktu bersama, berbagi informasi, dan lain-lain untuk hal-hal baik dan bermanfaat. Kita harus membangun hubungan itu, dan melakukannya dengan menunjukkan ketertarikan yang tulus dengan orang lain. Membangun hubungan yang bersifat timbal balik, dan harus membalas hubungan itu dengan cara yang penuh arti dan harus ada pertukaran nilai yang sesungguhnya agar suatu hubungan jaringan bermanfaat.

3. Bervariasi. Jaringan terbaik harus bervariasi dan menjembatani batas-batas organisasi, ketika kita bertemu dan berbagi informasi dunia dengan berbagai macam orang yang karakter atau tujuan sama bahkan berbeda adalah cara terbaik untuk terus memperluas cakrawala.
4. Kualitas. Suatu jaringan harus kaya pengalaman. Kualitas mengacu kepada orang-orang yang berpengalaman, yang memiliki wewenang, yang dapat membuka pintu-pintu, dan yang patut mendapat penghormatan di bidang-bidang yang mereka geluti.

Kuantitas, hubungan, variasi dan kualitas merupakan kunci penting jaringan yang kuat. Untuk membangun dan mengembangkan jaringan kita perlu juga memahami jaringan kita. Memahami jaringan merupakan alat bantu utama untuk digunakan dalam mengembangkan koneksi-koneksi yang dimiliki. Untuk menggunakannya secara efektif, kita harus memahami siapa yang ada didalamnya, siapa yang terdekat, siapa yang kurang penting, siapa yang membutuhkan perhatian lebih banyak, dan siapa yang membutuhkan bantuan.

Dengan begitu langkah pertama yang diambil adalah memetakan jaringan,⁴⁴ setelah itu kita dapat memulai memahaminya, menganalisisnya, dan menilainya, kemudian dilanjutkan dengan mengembangkannya, bukan sebagai kejadian yang dikerjakan hanya sekali, tetapi sebagai perjalanan yang berkelanjutan. Kemudian mempelajari jaringan dan membedakan anggota-anggotanya menjadi kategori-kategori seperti teman yang hanya bertukar kartu nama, kenalan/ teman jauh, teman pribadi (mereka akan membantu jika diminta), teman dekat/sahabat (mereka dapat diandalkan ketika menghadapi situasi yang sangat sulit).

Kemudian dipisahkan koneksi-koneksi top yang dimiliki, bukan berdasarkan hubungan akan tetapi berdasarkan kualitas, pengalaman prestasi, dan jaringan milik mereka sendiri. Akhirnya, pikirkan siapa yang akan ditingkatkan kualitas hubungannya. Punya hak sepenuhnya untuk memilih dan memprioritaskannya. Tinggal dilihat cara-cara meningkatkan anggota dalam jaringan untuk memperkuat hubungan dengan mereka.⁴⁵

Ada cara lain untuk mendapatkan sebuah jaringan yakni yang dikenal dengan Pemilihan dan pengenalan. Tidak ada dua hubungan yang berlangsung secara sama, dan usaha-usaha aliansi yang berhasil mencakup lima fase; *pertama*, pengenalan, jika saling tertarik dan menemukan kecocokan. *Kedua*, (perjanjian) antara kedua pihak yang bertemu membuat sejumlah rencana dan perjanjian.

⁴⁴ *Ibid*, 45

⁴⁵ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1985), 102

Ketiga, mencari dan menemukan bahwa mereka memiliki pandangan yang berbeda tentang bagaimana menjalankan perusahaan. *Keempat*, mereka membentuk mekanisme-mekanisme yang bertujuan untuk menjembatani teknik-teknik untuk bisa berjalan bersama. *Kelima*, masing-masing perusahaan atau lembaga menemukan bahwa mereka telah mengalami perubahan-perubahan internal, dikarenakan oleh usaha penyesuaian diri atas kerjasama yang mereka bentuk.⁴⁶

Sejauh ini hubungan-hubungan yang berhasil, hampir selalu bergantung pada pembentukan kemampuan untuk mempertahankan hubungan pribadi yang menyenangkan antara para eksekutif senior dari pihak-pihak yang terkait. Pembentukan aliansi sebagian besar didasarkan pada impian dan harapan (apa yang akan terjadi, jika peluang-peluang itu bisa dimanfaatkan). Dengan analisa strategis dan finansial memberikan bantuan dalam membentuk keyakinan, namun seperti halnya semua kerjasama lainnya, hubungan-hubungan kolaboratif memperoleh energi sebagian besar dari ambisi yang optimis dari para pembentuknya.

Seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan untuk menentukan dengan siapa akan berkolaboratif mereka memperhitungkan dulu besar kecilnya resiko yang akan dihadapi, juga besar kecilnya keuntungan yang akan didapatkan. Karena mereka merupakan dua perusahaan yang berbeda. Proses seleksi yang

⁴⁶ Michael A. Hitt, et al., *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku* 2,... 71

dilaksanakan akan lebih baik, dengan mempertimbangkan tiga kriteria sebagai berikut;⁴⁷

Analisa diri (*self-analysis*). Hubungan akan berawal dengan baik apabila pihak-pihak yang terlibat mengetahui tentang diri mereka sendiri beserta industri mereka. Agar tidak mudah tertipu oleh munculnya suatu proses yang nampak bagus padahal itu merupakan jebakan semata.

Ilmu kimia (*chemistry*). Memberikan penekanan pada sisi pribadi ketika mereka mengalami konflik pribadi maupun sosial. Agar adanya perasaan dari kedua belah pihak tidak dibawa ke dalam bisnis dengan memasukkan kepentingan pribadi ataupun soaial. Hubungan pribadi yang baik antara para eksekutif akan menghasilkan kemampuan yang dapat menekan pengaruh-pengaruh apabila dikemudian hari muncul ketegangan. Akan lebih baik jika dalam sebuah hubungan adanya tanda-tanda tentang minat, komitmen, dan penghargaan yang diberikan oleh para pemimpin organisasi secara husus.

Kecocokan (*compatibility*). Priode pengenalan merupakan ujian atas kecocokan dalam kaitannya dengan pandangan historis, filosofis, dan strategis seperti; pengalaman umum, nilai dan prinsip, dan harapan terhadap masa depan. Sementara para ahli analisa mempelajari tentang kemungkinan-kemungkinan finansial, para pemimpin bisa memperkirakan tentang aspek-aspek kecocokan yang tidak begitu jelas.

⁴⁷ Jede Kuncoro, *from competing to collaborating*...56

Ketika membahas tentang pengembangan jaringan. Sebenarnya jaringan tidak terjadi secara kebetulan atau tumbuh secara seponatan. Akan tetapi harus dimulai dengan merencanakan.⁴⁸ Sedikit persiapan dapat membantu, seperti membuat rencana-rencana untuk menghadiri rapat atau konferensi. Luangkan waktu untuk berhubungan dengan orang-orang disekitar.

Selain benar-benar harus merencanakannya, harus juga mempunyai keinginan untuk membuat jaringan dan mengembangkannya. Bukan hanya itu saja kita harus berkeinginan berada di dalam jaringan orang lain. Jadi terbuka lah pada gagasan untuk berbagi atau memperkenalkan teman-teman kepada orang lain yang mungkin menarik atau bernilai untuk diketahui.

Membangun jaringan bukanlah sekedar bersosialisasi, tetapi merupakan keterampilan pengembangan diri dan profesionalitas yang sangat penting. Jaringan yang efektif dapat membuat kita memiliki pengetahuan yang luas, dapat membantu menyelesaikan masalah-masalah rumit, mempercepat karier, dan bahkan meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan.

Membalas atau memberikan terlebih dahulu. Kunci tindakan timbal balik adalah memiliki tingkat kesadaran tentang bagaimana bersikap kepada orang lain. Sebagai *networker* yang terampil, harus memandang bahwa semua orang dalam jaringan meraih sukses. Kunci jaringan adalah bukan memfokuskan apa yang akan didapatkan, kunci jaringan adalah memfokuskan apa yang dapat diberikan.

⁴⁸ A.w. widjaya, *Perencanaan Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), 71

Jadilah anggota jaringan yang baik bagi diri sendiri, dan kita harus ada untuk orang lain ketika mereka memerlukan bantuan.⁴⁹

Bagian dari keberadaan untuk orang lain adalah memberikan orang lain tentang latar belakang dan minat (ini termasuk membangun label pribadi). Ketika orang tahu, bidang apa saja yang dikuasai, koneksi-koneksi yang dimiliki maka mereka tahu bagaimana kita dapat membantu mereka. Betapa pentingnya untuk memiliki pandangan dan pemahaman tentang kesadaran diri dan aspirasi sehingga orang lain tahu bagaimana menghubungi kita. Maka setiap orang yang sudah mengetahui akan diri kita, mereka akan kerap mencari dan menghubungi kita.

Merekrut orang baru. Dalam arti menambah atau memperbaharui jaringan agar lebih tumbuh dan berkembang ke dalam situasi-situasi dan peluang-peluang baru.⁵⁰ Hal ini tepat dilakukan pada saat dimana para pemimpin atau yang lainnya membutuhkan hubungan yang lebih baik, pemahaman baru, pemikiran yang inovatif, peluang baru, dan hal-hal yang membuat mereka tetap segar dan dapat membuat keputusan yang baik, mereka akan mendengar suara yang sama berulang-ulang. Kita tahu bahwa orang yang melawan kecenderungan itu terus berjalan menyebrangi, bahkan ketika mereka mengabaikan peluang terdekat cenderung melakukan sesuatu dengan jauh lebih baik.

Untuk bertemu dengan orang baru, kita harus melihat kepada orang yang telah kita tahu dan kenal baik. Ada ratusan kategori orang yang berbeda yang

⁴⁹ William V Pietch, *Komunikasi Timbal Balik: Cara Menjalin Hubungan dan Menghindari Konflik*, (Semarang: Dahara Prize, 1993), 34

⁵⁰ Ricky W. Griffin, *Manajemen; edisi ketujuh jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 290

dapat menjadi sumber rekomendasi. Kategori-kategori yang dapat menjadi sumber rekomendasi yakni klien/ pelanggan, teman, mitra kerja, pedagang, organisasi tempat kita menjadi anggotanya, dan lain-lain.

Bersifat sensitif. Networker yang efektif sangat sensitif dengan jadwal kesibukan orang lain. Maksudnya seseorang harus bisa mempertahankan pendekatan praktis yang sensitif dengan keterbatasan waktu orang lain.

D. IMPLEMENTASI BUDAYA KOLABORATIF DAN PENGEMBANGAN REKAN KERJA (*NETWORKING*) INSTITUSI PENDIDIKAN.

Di atas sebenarnya sudah dijelaskan secara jelas, bagaimana suatu institusi pendidikan harus juga bisa mengembangkan proses manajemennya hampir serupa dengan dunia bisnis atau ekonomi yang sangat komersial itu. H.A.R Tilaar mengatakan cukup nihil kalau ada proses korporatisasi pendidikan. Sebab, institusi pendidikan selalu dikatakan sebagai lembaga yang nirlaba, non-profit dan proses pengembangan nilai-nilai moralitas dari budaya keagamaan dan nasionalisme bangsa. Sedangkan korporat, perusahaan dan bisnis adalah dunia bebas, yang tidak diatur layaknya sistem nilai yang ada di dalam dunia pendidikan⁵¹.

Terlepas dari itu – perdebatan antara layak atau tidakkah lembaga pendidikan dimasuki sistem dunia bisnis – mayoritas civitas akademik dalam dunia

⁵¹ H. A. R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan; Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 47

pendidikan sudah mengenal Total Quality manajemen, (TQ) yang di indonesia dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dan juga sudah diadakan sebuah studi khusus tentang manajemen pendidikan. Oleh karenanya, Prof. Bchari alma, M. Pd. Menyebutkan bahwa mau tidak mau dikarenakan sebagai sebuah tuntutan global pendidikan yang ada di Indonesia haruslah dibuat hampir serupa dengan proses yang ada di perusahaan. Karena studi manajemen hanya ada dalam kamus dunia bisnis dan dunia ekonomi saja.⁵²

Abdul ghoni Abdullah dalam Jurnal Pendidikan menyebutkan bahwa budaya kolaboratif sangat dibutuhkan dalam proses pengembangan lembaga pendidikan. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa budaya kolaboratif antar gender dapat menimbulkan kinerja yang cukup mapan. Perbedaan karyawan antara laki-laki dan perempuan membuat sebuah lembaga yang ada di Malaysia bisa memberikan corak yang tersendiri ketimbang mereka yang dihubungkan dengan kelompok kerja laki-laki.⁵³

Untuk dapat melakukan proses implementatif budaya kolaboratif dalam dunia pendidikan maka diperlukan suatu proses yang kaitannya dengan penanaman nilai-nilai keunggunalan dari budaya kolaboratif tersebut. Rhenal Kasali menyebutkan transformasi nilai-nilai bisa dilaksanakan metodologi sebagai berikut :⁵⁴

⁵² Buchori Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemmen Corporate...* 271

⁵³ Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 065, Tahun Ke-13 Maret 2007, tentang budaya kolaboratif, 200

⁵⁴ Rhenald Kasali, *Change...* 237

1. Pemetaan budaya yang dikehendaki dan tidak dikehendaki

Institusi pendidikan tidak selamanya berkaitan dengan nilai-nilai keagamaan yang dianggap kaku. Pendidikan Islam pada saat ini juga bisa membukan diri pada kemungkinan pengetahuan-pengetahuan yang baru layaknya pendidikan Umum lainnya. Dalam proses pemetaan budaya yang dikehendaki dan tidak dikehendaki bisa dikategorikan dalam tabel berikut :

Budaya yang dikehendaki	Budaya yang tidak dikehendaki
- Pengembangan kualitas - Daya Saing - Otonomi Pendidikan	- Komersialisasi - Berpusat pada Pasar

Budaya yang dikehendaki adalah satu pola nilai, aturan atau sistem yang boleh dan akan diberlakukan kepada setiap kelompok kerja (*framework*). Pastinya, karakter birokratis yang kental sejak lama bisa dilunakkan hanya dengan menggunakan budaya baru sebagaimana yang dilaksanakan diatas. Sedangkan budaya yang tidak diinginkan merupakan suatu budaya yang tidak diinginkan oleh institusi pendidikan. Komersialisasi Pendidikan, yakni tajuk lawas yang selalu diperdebatkan antara filosofi pendidikan dan nilai ekonomis yang dimiliki oleh peserta didik atau masyarakat.⁵⁵ Budaya sekolah mahal pada saat ini menjadi cambuk yang mengerikan sehingga membuat kepala sekolah dan pengurusnya takut untuk bertindak bebas. Ketakutan itu, muncul akibat keinginan untuk menghindari terminologi komersialisasi pendidikan.

⁵⁵ Ricky W. Griffin, *Manajemen; edisi ketujuh jilid 1*, ...163

Beorientasi pada pasar, hal ini dimaksudkan bahwa lembaga pendidikan tidak hanya menjadi penjamin lulusannya pada proses pekerjaan. Melainkan juga untuk menata masyarakat yang bermartabat dan mempunyai akhlakul karimah yang baik.

Dari beberapa sistem nilai yang ada diatas – baik yang dikehendaki atau sebaliknya – tidak satupun mengarah kepada sistem budaya kolaboratif ini. Sistem budaya kolaboratif merupakan satu bentuk kebudayaan yang baru, dan hampir serupa dengan proses daya saing. Meski baru, konsep budaya ini tidak mungkin akan mengakibatkan pada proses resistensi antar anggota lembaga. Bahkan memudahkan mereka untuk mengerjakan apa yang didelegasikan pada setiap struktur.

Teori Pengurusan Kolaboratif mempunyai idea penglibatan satu pasukan yang berkongsi harapan, norma-norma dan nilai serta budaya sekolah, memimpin semua ahli sekolah dalam aktiviti pendidikan dan matlamat kerja yang sama. Budaya organisasi seperti ini mempunyai kesan yang sangat besar terhadap fungsi dan keberkesanan sekolah (Beare, Caldwell & Millikin 1989; Cheng 1993; Sergiovanni 1984).⁵⁶

Dari cuplikan diatas tampak jelas bahwa kolaborasi dapat diimplemintasikan layaknya budaya organisasi biasa. Proses penanam nilainya bisa dibuat sebagai strategi implementatif. *Pertama* Komunikasi Verbal seorang pemimpin. Semua kebijakan yang disampaikan oleh pemimpin akan mengakibatkan pada proses tindakan dari anggota organisasi.

⁵⁶ Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi...*198

Kedua, Visualisasi berbentuk aturan. Hal ini yang disebutkan di sekolah District Amerika Serikat, dalam proses penanaman kepercayaan.

<i>Beliefs</i>
We believe that.... Excellence in education cannot be compromised Each student can learn and is entitled to an equal oppurtunity to reach his / her political Education is student centered Dicipline is essential A Fundamental responssibility of school community is to create and maintain an envorement to foster the dignity and self esteem of student, parents and staff. Dan seterusnya

Tabel ini menunjukkan bahwa untuk membentuk satu budaya orgnasiasi.

Ketiga, menciptakan perayaan dan ceremoni. Untuk memberikan penanaman nilai yang akan dikembangkan dalam suatu lembaga pendidikan, diperlukan satu runtutan ceremony untuk bisa ditanamkan secara berkelanjutan. Misalnya, ceremony penandatanganan kerja sama. Peringatan-peringatan dalam proses akhir kegiatan dan juga ceremony untuk peningkatan kerja dari apa yang sudah dilaksanakan.⁵⁷

Dari seluruh proses penanaman dan strategi implementatif yang biasa dilaksanakan oleh lembaga pendidikan ataupun perusahaan, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan budaya kolaboratif hanya dibutuhkan beberapa konsep dalam pemetaan budaya secara umum dalam lembaga pendidikan yang digelutinya.

⁵⁷ *Ibid*,

2. Hambatan budaya Kolaborasi dalam pengembangan *networking*

Implementasi budaya kolaboratif dalam dunia pendidikan memang bukan merupakan budaya baru. Pasalnya, budaya kolaboratif adalah satu bagian dari proses *daya saing* yang diganti sebagai satu bentuk paradigma baru. Dalam upaya mengimplementasikannya perlu diwaspadai beberapa elemen budaya yang sudah mengakar dari pelbagai karakteristik yang dimiliki oleh staff administrasi di institusi pendidikan. Elemen-elemen budaya yang sudah sekian lama berkembang dan mengakar dalam benak dan pikiran karyawan pendidikan.

Adapun budaya-budaya yang sudah mengakar dalam dunia pendidikan ataupun institusi lainnya adalah sebagai berikut :⁵⁸

1. Budaya ketakutan, mengimplementasikan budaya kolaborasi (kerjasama) dengan orang lain atau institusi lainnya. Bisa saja menimbulkan budaya ketakutan. Dalam dunia pendidikan kerjasama yang biasanya dilakukan kepada insitusi lain, bisa mengakibatkan terhambatnya kinerja yang sudah dilaksanakan dan ditanamkan. Selain itu, ketakutan untuk kemudian disaingi oleh lembaga lain. Atau lembaga lain hanya mengambil keuntungan dari proses kolaborasi yang dilaksanakan.
2. Budaya Menyangkal, tidak sedikit budaya baru yang dibangun akan mengakibatkan resistensi di dalam organisasi itu sendiri. Apalagi seorang

⁵⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), 113

pemimpin tidak mampu untuk mengkomunikasikan visinya dengan baik dan dipahami oleh semua pihak. Hal ini akan mengakibatkan resistensi yang mendalam dalam proses ini.

3. Budaya Kepentingan Pribadi, Kepentingan pribadi pastilah ada. Dalam pandangan Jurgen Habermas “Relasi dibangun pasti atas nama kepentingan”. Kolaborasi sangat rentan dengan kepentingan, kalau seandainya pola kolaborasinya tidak seimbang dengan kepentingan yang dibangun akan mengakibatkan kepentingan individu lebih terlihat ketimbang organisasi.
4. Budaya Mencela, ketika orang-orang mulai mengedepankan pendapatnya maka tidak akan ada respect yang tinggi dari pengikutnya. Itulah yang akan terlihat dalam budaya kolaborasi kalau hanya dimonopoli oleh pendapat seseorang bukan pada proses tatanan nilai yang sudah dimiliki oleh semua orang.
5. Budaya tidak Percaya, Ketidak respekkan diatas akan membentuk satu budaya tidak menentu dalam diri seseorang. Aspek kehidupan keluarga adalah satu bentuk miniatur dalam suatu institusi. Sehingga untuk menjaga sebuah kepercayaan tidak sedikit institusi pendidikan memberikan porsi lebih kepada keluarganya untuk meneruskan perusahaan atau lembaga yang dimilikinya.
6. Budaya anomi, Mosi tidak percaya yang ada di atas akan mengakibatkan proses elaborasi nilai-nilai budaya. Budaya anomi ini biasanya terjadi

pada lembaga pendidikan yang sudah berakar dari kalangan keluarga namun digantikan pada proses orang luar keluarga. Sehingga menimbulkan subculture yang berbeda.

7. Budaya mengedepankan kelompok, Setiap kelompok kerja juga biasanya mempunyai kelompok yang kuat dan lemah. Dalam dunia pendidikan siapa yang dekat dengan kepala sekolah maka dia akan mendapatkan pengetahuan lebih awal ketimbang mereka yang menjaga jarak. Sehingga terkadang, mereka yang lebih tahu, merasa lebih berhak untuk mendapatkan seluruh proses pelaksanaan kegiatan yang ada di lembaga pendidikan.

Dari segala yang ada dalam hambatan-hambatan pengimplikasian budaya kolaboratif ini. Terdapat solusi yang biasa dilaksanakan oleh seorang manajer ataupun pemimpin. *Pertama* membentuk regulasi yang diketahui seluruh anggota. *Kedua* komunikasi berkeadilan (equal) tidak ada istilah anak emas, anak tiri dalam proses pelaksanaan manajemenial.⁵⁹

⁵⁹ Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi...*367