

Daftar Isi

Image and the Veil: A Barthesian Reading of Veiled Muslim Women Diah Ariani Arimbi	189–194
Peran Politik Perempuan dalam Sistem Matrilineal di Minangkabau, Sumatera Barat Nurwani Idris	195–205
Peranan Perempuan dan Pembangunan di Indonesia Benny Ferdy Malonda	206–218
Makna Seksualitas bagi Akseptor Tubektomi Subagyo Adam	219–224
"Mappasikarawa" dalam Perkawinan Masyarakat Bugis Wajo Paisal.....	225–231
Mencari Partai Politik Ber-Platform Pembangunan Pedesaan Dwiyanto Indiahono	232–235
Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Sumber Daya Perikanan Laut di Lamongan Roestoto Hartojo Putro	236–242
Anteseden Rasa Saling Percaya dan Kerja Sama Cerdas dalam Tataan Budaya Kolektivistik untuk Membangun Modal Sosial dan Modal Intelektual Siti Sulasmi	243–250
Pemasaran pada Pemerintah Lokal Mas Roro Lilik Ekowanti	251–258
Bencana Tsunami dan Stres Pasca-Trauma pada Anak Nurul Hartini	259–264
Perilaku Penemuan Informasi Mahasiswa FISIP dan Fakultas Farmasi Unair dalam Proses Penulisan Skripsi Agus Santoso.....	265–273

Anteseden Rasa Saling Percaya dan Kerja Sama Cerdas dalam Tatanan Budaya Kolektivistik untuk Membangun Modal Sosial dan Modal Intelektual

Siti Sulasmi¹

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya

ABSTRACT

This article based on a research carried out in 2003 which re-examined the roles of various significant variables in building smart cooperation. The variables of mutual trust, shared vision, and complementary of competence which were previously acting as the moderator variable, in this analysis conceptually is placed as the independent variable. The research was conducted in PT BD, a liquidified natural gas processing company in Bontang, and PT CLT, an oil refinery company in Pekanbaru. The total number of research respondents was 435 persons. Each of them consists of 50 workgroups, hence altogether there are 100 workgroups. The research found that the work culture of PT BD tends to be more collectivistic, while PT CLT is more individualistic. Furthermore, it has also found that under different workculture, the variables determining the building of smart cooperation are significantly different. Whereas, in a company with more collectivistic workculture the antecedents of smart cooperation are mutual trust and shared vision, while in a more individualistic workculture the antecedents are mutual trust and complementary of competence. It can be concluded therefore that in a collectivistic workculture, mutual trust and shared vision as the social capital of organization need to be initially developed and eventually could grow smart cooperation as the intellectual capital.

Key words: *mutual trust, complementary of competence, shared vision, smart cooperation, social capital and intellectual capital*

Kerja sama cerdas adalah bentuk kerja sama sinergistik, di mana fenomena semacam itu terjadi melalui suatu proses interaksi yang tidak bersifat konformistik. Sifat konformistik akan menurunkan suatu nilai gagasan, karena ketika terjadi keadaan saling mengalah di antara kedua belah pihak yang terlibat, masing-masing akan menahan kepentingannya, sehingga yang terjadi adalah keputusan yang tidak sepenuhnya memuaskan keduanya. Nilai perolehan keduanya menjadi lebih kecil daripada kalau mereka memenuhi jalan berpikirnya sendiri-sendiri. Dalam kerja sama sinergistik, dapat dihasilkan suatu gagasan atau hasil kerja yang melampaui hasil dari bila masing-masing bekerja sendiri. Kerja sama demikian disebut oleh Covey (1989) sebagai *creative cooperation*, dan dalam analisis ini diistilahkan sebagai kerja sama cerdas, yang pada penelitian semula disebut sebagai kualitas sinergi. Berbagai ahli perilaku menyatakan bahwa kerja sama dapat terjadi kalau ada di antara pihak yang terlibat memiliki rasa saling percaya (Fukuyama, 2002; Hosmer, 1995; McAllister, 1995).

Rasa saling percaya merupakan suatu perasaan yang bersifat umum, tetapi sumber dari orang dapat mempercayai satu sama lain, akan berbeda bila dipandang dari latar belakang budaya yang berbeda (Chen, Chen & Meindl, 1998). Dalam penelitian Hofstede (1991) dan juga dipaparkan dalam bukunya bersama Gert Jan Hofstede (2005), Indonesia tergolong masyarakat yang sangat kolektivistik dibandingkan dengan negara lain di dunia. Trompenaars (1993) menggolongkan budaya bangsa Indonesia cenderung lebih komunitarian, yang pengertiannya sejalan dengan arti kolektivisme menurut Hofstede. Dalam usaha membangkitkan rasa saling percaya yang melandasi kerja sama cerdas dalam masyarakat yang lebih kolektivistik ini, maka akan digali lebih dalam tentang hal itu. Dalam tulisan ini akan dikaji dan dielaborasi dari hasil penelitian tentang berbagai sumber dari rasa saling percaya dan hal-hal yang menjadi anteseden dari kerja sama cerdas.

¹ Korespondensi: S. Sulasmi. Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga. Jl. Airlangga 4, Surabaya 60286. Telp: 031-5033642, 5036584. E-mail: sulasmi_m@yahoo.com

Rasa Saling Percaya, Modal Sosial dan Modal Intelektual

Dalam era ekonomi pengetahuan, kerja sama cerdas menjadi sangat dibutuhkan. Pengetahuan manusia dari pengalaman kerjanya yang telah terpupuk selama bekerja, disertai kehendaknya untuk mendedikasinya bagi organisasi, akan menjadi modal intelektual bagi organisasi yang dapat menjadi keunggulan bagi organisasi. Di samping mesin ataupun teknologi, modal intelektual menjadi penting sekali, karena manusia memiliki kapasitas yang terus-menerus dapat dikembangkan. Semakin lama ia bekerja, maka pengalaman yang diperoleh menjadi semakin berkembang, berbeda dengan mesin yang semakin menyusut. Oleh sebab itu keunggulan bersaing organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh perkembangan teknologi, tetapi lebih utama terletak pada daya pikir manusianya, yang kemudian menentukan perkembangan teknologi itu. Menghadapi lingkungan bisnis dan masyarakat yang penuh dengan ketidakpastian, diperlukan usaha yang takhenti untuk mengantisipasi setiap keadaan. Diperlukan semangat untuk selalu berkreasi melalui suatu proses belajar yang berkesinambungan agar mampu beradaptasi pada setiap kemungkinan. Modal intelektual yang dimiliki oleh organisasi mampu menjadi sumber yang terus berkembang untuk menghadapi berbagai keadaan tersebut.

Daya intelektual manusia merupakan harta perusahaan yang paling fleksibel, tetapi juga sering kali yang paling sukar untuk berubah. Sebagian orang bertindak cepat dengan mengandalkan intuisinya, mudah mengadaptasi dengan cepat terhadap segala perubahan, tetapi sebagian lainnya mudah terjebak pada rutinitas yang mengikatnya pada hal-hal yang detil, merasa aman dengan kondisi itu. Fenomena demikian menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan. Rutinitas yang ada menjadi lebih bersifat defensif yang menghambat model mental untuk melakukan dialog dalam diri untuk melangkah lebih maju dalam suatu situasi baru (Senge, 1990).

Kerja sama cerdas dapat menjadi unggulan kompetitif organisasi, karena dari kerja sama semacam itu akan diperoleh gagasan yang sangat bernilai dan memberikan kekuatan yang unik. Kerja sama sangat dibutuhkan dalam era pengetahuan sebagai landasan utama untuk mengembangkan pengetahuan, baik pengetahuan yang bersifat eksplisit maupun taksit. Fuchs (2004) memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana pemupukan pengetahuan terjadi melalui pertukaran pikiran.

Manusia sebagai '*knowledgeable being*' mampu membangun kehidupan intelektual untuk mengembangkan gagasan yang kreatif dan inovatif. Hal itu bisa terjadi bila setiap anggotanya melakukan partisipasi aktif dalam pengembangan gagasan (Fuchs, 2004). Kehidupan intelektual yang terjadi dalam organisasi menjadi suatu cara untuk mengembangkan gagasan yang kreatif dan inovatif. Situasi demikian dapat terjadi karena pengetahuan dalam organisasi berkembang melalui suatu proses, di mana kelompok mengorganisasikan dirinya dalam suatu sistem yang terbentuk oleh kerja sama dari para anggotanya. Komunikasi yang dialogis dalam hubungan kerja sama secara berkelanjutan menjadi kekuatan utama untuk membangun gagasan dan pengetahuan yang bernilai tinggi. Pengetahuan yang terbentuk merupakan manifestasi dari hubungan sosial dan bergabungnya informasi yang dilakukan oleh sekumpulan orang secara bersama melalui sebuah proses pertukaran. Setiap anggota berpartisipasi dalam sebuah sistem sosial dan mengkoordinasikan pengetahuan masing-masing sedemikian rupa, sehingga memunculkan suatu pengetahuan yang diperoleh secara bersama. Dari hubungan itu terpupuk pengetahuan, yang diperoleh dari proses olah pikir secara bersama melalui proses komunikasi dan kerja sama. Sinergi yang terbangun akan merupakan dasar yang kokoh untuk mengembangkan teknologi lebih lanjut, dan berproses dengan percepatan yang sering kali tidak terduga menghasilkan sesuatu yang baru.

Melalui hubungan yang berulang, struktur menjadi semakin kokoh dengan berjalannya waktu, yang tersusun dari unsur hubungan (*relationship*) dan pengetahuan serta pemaknaan yang dimiliki bersama. Melalui interaksi yang terus-menerus di antara anggotanya terwujud suatu kualitas sosial dan struktur yang merupakan totalitas, dan tidak dapat direduksi pada tingkatan individual. Totalitas gagasan dari para anggota kelompok dan pola pikir yang terbentuk itu menjadi suatu pengetahuan yang sifatnya objektif. Dalam proses seperti itu maka manusia sebagai '*knowledgeable being*' menjadi sarana untuk tumbuhnya pengetahuan bersama, yang menguatkan pula norma kolektif.

Melalui interaksi yang terus-menerus di antara anggotanya terwujud suatu kualitas sosial dan struktur yang merupakan totalitas, dan tidak dapat direduksi pada tingkatan individual. Totalitas gagasan dari para anggota kelompok dan pola pikir yang terbentuk itu menjadi suatu pengetahuan yang sifatnya objektif. Dalam proses seperti itu maka

orang-orang sebagai '*knowledgeable being*' saling berinteraksi membentuk pengetahuan bersama, yang selanjutnya membentuk norma bersama sebagai suatu norma kolektif.

Dengan paradigma *learning*, proses perkembangan kelompok tersebut berlangsung melalui tindakan-tindakan yang pada hakikatnya adalah proses perubahan. Perubahan itu terjadi melalui seperangkat hubungan, dengan menyelaraskan proses tersebut sedemikian rupa sehingga dalam kelompok tersebut terjadi pembelajaran dengan cara mengakomodasi gagasan para anggotanya satu sama lain (Chekland, dalam Stacey, 2003).

Struktur sosial dalam organisasi yang terbentuk semacam itu merupakan kapasitas penyimpan yang memberikan kemudahan bagi tumbuhkembangnya modal intelektual, karena dalam fondasi modal sosial yang kokoh, struktur mampu berperan sebagai pembawa (*carrier*) pengetahuan. Dalam sebuah organisasi di mana pengetahuan berkembang melalui fondasi modal sosial yang kuat, tindakan dan komunikasi menjadi sesuatu yang terbiasa, terbiasa saling percaya dan komunikasi berjalan begitu saja.

Proses penyelesaian masalah dan berkembangnya inovasi dan pengetahuan yang berjalan melalui jalur komunikasi yang telah mapan dan kokoh itu, akan menyederhanakan proses penyelesaian masalah dan menciptakan peluang munculnya terobosan-terobosan baru. Modal sosial tidak perlu dibeli, namun membutuhkan upaya untuk menanam dan menumbuhkembangkan. Modal sosial merupakan modal organisasi yang berkembang melalui proses, dan ketersediaannya akan banyak membantu menyederhanakan proses yang berbelit-belit. Dengan cara demikian tujuan akan lebih dapat tercapai secara lebih efisien dan efektif, serta merupakan kekuatan dasar untuk mengantisipasi masa depan.

Fuchs (2004) menyatakan bahwa inti dari terjadinya proses hubungan sosial semacam itu dijalin oleh adanya faktor kognisi, komunikasi dan kerja sama. Ketiga hal itu merupakan aspek yang berhubungan dalam proses penginformasian untuk membentuk pengetahuan, yang merupakan proses yang produktif yang terjadi melalui proses dialektik antara subjektivitas dan objektivitas. Melalui interaksi mental dan sosial di antara orang-orang yang ada di dalamnya menghasilkan sesuatu totalitas gagasan yang berkembang secara dinamik.

Rasa saling percaya merupakan prasyarat penting untuk memunculkan kerja sama cerdas

(Sulasmi, 2003). Organisasi yang di antara para anggotanya memiliki rasa saling percaya yang tinggi, merupakan sumber dari semangat kerja sama yang kemudian mewujudkan sebagai modal sosial bagi organisasi. Modal sosial ini memberikan fasilitasi bagi berjalannya informasi di dalam organisasi. Modal sosial memberi fasilitasi pertukaran gagasan yang selanjutnya memfasilitasi pula berkembangnya modal intelektual.

Fukuyama (2002) menunjukkan dalam berbagai bahasannya, bahwa dalam masyarakat ekonomi yang berhasil, komunitas-komunitas ekonomi tersebut disatukan oleh rasa saling percaya, setiap orang telah termotivasi oleh sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual mereka. Hal itu akan menjadi modal sosial bila masyarakat berkemampuan untuk bekerja bersama-sama demi mencapai tujuan bersama di dalam berbagai kelompok dan organisasi atau perusahaan. Berlandaskan modal sosial yang dimiliki oleh perusahaan, maka proses pertukaran gagasan yang semula dimiliki oleh masing-masing orang secara subjektif, berkembang menjadi ide objektif yang dapat diterima banyak pihak. Kondisi demikian memungkinkan tumbuhnya gagasan-gagasan segar dari hasil diskusi dan dialog dalam bentuk perilaku kerja sama yang menghasilkan kerja sama cerdas (Sulasmi, 2003), yang bila didedikasikan bagi organisasi menjadi modal intelektual yang berharga. Analisis demikian memunculkan proposisi pertama:

Proposisi 1: Rasa saling percaya merupakan anteseden bagi terwujudnya kerja sama cerdas sebagai suatu modal sosial dan modal intelektual organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Sulasmi (2003), dilakukan pendalaman lebih lanjut atas data-data yang ada, untuk memeriksa berbagai proposisi yang diajukan. Penelitian dilakukan pada dua organisasi yang berbeda PT BD di Bontang dan PT CLT di Pekanbaru, masing-masing dengan sampel 50 kelompok kerja, sehingga jumlah keseluruhan adalah 100 kelompok kerja.

Pada kajian ini, analisis regresi dilakukan terhadap dua buah organisasi tersebut apakah rasa saling percaya merupakan prediktor terhadap kerja sama cerdas (lihat Tabel 1 dan Tabel 2).

Hasil uji analisis regresi dari dua perusahaan menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi, bahwa rasa saling percaya merupakan prediktor yang kuat untuk membangun kerja sama cerdas.

Tabel 1.

Variabel Dependen: Kerja sama Cerdas				
Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Konstanta	- 0.612		- 0.438	.663
Rasa Saling Percaya	0.861	0,867	12.053	0.000
R kuadrat = 0.752	F = 145.82		Sig. = 0.000	

Sumber: data yang diolah dari PT BD (Sulasmi, 2003)

Tabel 2.

Variabel Dependen: Kerja sama Cerdas				
Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Konstanta	1.882		0.996	0.324
Rasa Saling Percaya	0.713	0.092	7.748	0.000
R kuadrat = 0.556	F = 60.037		Sig. = 0.000	

Sumber: data yang diolah dari PT CLT (Sulasmi, 2003)

Fenomena Kerja sama dalam Budaya Kerja Kolektivistik dan Individualistik

Dalam penelitian lintas budaya, Indonesia adalah termasuk negara di Asia yang masyarakatnya berbudaya kolektivistik (Hofstede, 1991). Pada umumnya kerja sama terjadi oleh karena ada suatu tujuan bersama atau tujuan supraordinat. Menurut Chen *et al.* (1998), masyarakat yang kolektivistik mempunyai rasionalitas yang berbeda dalam hal mengartikan tujuan supraordinat. Tujuan supraordinat (*superordinate goal*) bagi masyarakat kolektivistik adalah, *the common goal shared by all members of a given collectivity*' (tujuan bersama yang dimiliki oleh semua anggota dari sebuah kolektivitas). Berbeda dengan budaya individualistik, di mana tujuan individual berdiri sendiri dan tidak perlu sejalan dengan tujuan kelompok, maka dalam rasionalitas kolektivistik tujuan individual lebih cenderung merupakan subordinasi dari tujuan kelompok secara kolektif. Budaya kolektivistik lebih menempatkan tujuan bersama sebagai milik bersama dari seluruh anggotanya secara kolektif. Tujuan ini kemudian memengaruhi perilaku dari anggotanya. Dalam budaya kerja demikian yang dihindari adalah menonjolnya kepentingan diri sendiri, sehingga kepentingan bersama menjadi acuan utama.

Dalam budaya individualistik terdapat konsep 'saling ketergantungan tujuan' yang dibalik itu terdapat asumsi dasar adanya eksistensi dari 'ketidakbergantungan' (*independency*) yang merupakan ciri dari suatu budaya individualistik yang sangat memberikan penekanan pada dominasi dari tujuan individual. Oleh karena itu untuk membangun kerja sama diperlukan pemahaman dan suatu cara bagaimana agar tujuan-tujuan individual

itu saling terkait. Tujuan supraordinat pada orientasi individualistik pada dasarnya adalah suatu *'shared goal of collectivity'* (tujuan yang sifatnya berbagi di antara anggota kelompok, yang berbeda dengan orientasi kolektivistik yang berasumsi tujuan bersama dari kelompok itu yang merupakan gabungan tujuan individu-individu atau berbagai subunit yang interdependen).

Konsep kerja sama yang terkait dengan tujuan supraordinat, konsisten dengan rasionalitas nilai individualistik. Rasionalitas individualistik menengahkan suatu pertimbangan rasional untuk memutuskan apakah seseorang memilih untuk melibatkan diri dalam kerja sama atau tidak. Instrumentalitas menjadi kriteria yang terdepan sebagai pendorong orang untuk ikut serta bekerja sama dalam sebuah kelompok. Dengan demikian syarat terbentuknya kerja sama dari kondisi budaya kerja yang kolektivistik, menjadi berbeda dengan budaya kerja individualistik.

Pada masyarakat yang cenderung individualistik, kerja sama akan terjadi bila para pelakunya mempersepsikan adanya saling ketergantungan dalam tujuan-tujuan mereka. Sebaliknya, di antara orang-orang yang bekerja di dalam kelompok yang berbudaya kerja kolektif, tujuan bersama itu selalu dijadikan acuan. Kerja sama akan terjadi bila anggota kelompok merasakan kebersamaan tujuan dan mereka merasakan menjadi anggota dari suatu kelompok yang kokoh (*solid*). Rasa keanggotaan dalam kelompok lebih mudah menimbulkan kelekatan dan komitmen seseorang pada kelompok. Hal ini kurang dirasakan di antara anggota suatu kelompok yang berbudaya individualistik.

Oleh sebab itu diperlukan pendekatan yang berbeda untuk menerangkan niat bekerja sama dalam budaya kerja yang cenderung kolektivistik. Dalam budaya individualistik, identitas pribadi merupakan sumber utama kesadaran yang memengaruhi perilaku. Dalam alam pikiran yang kolektivistik, persepsi atas identitas sosial lebih menjadi sumber utama kesadaran dalam bertindak laku, sehingga representasi individual selalu dirujuk pada kesadaran kelompok, pada norma kelompok dan bagaimana penilaian orang lain terhadapnya. Kerja sama akan terwujud bila seseorang merasa berada di dalam kelompok di mana ia dengan bangga dan sukarela merujuk segala norma dan perilakunya. Artinya seseorang perlu merasa sejalan dengan norma dan nilai yang ada untuk dapat bekerja sama dan saling percaya.

Komplementaritas Kompetensi dan Rasa Saling Percaya untuk Membangun Kerja sama Cerdas

Rasa saling percaya merupakan variabel yang menentukan, dan sangat mendorong kebutuhan untuk bekerja sama (Ghoshal & Bartlett, 1997), hal itu dimaksudkan bahwa kerja sama tidak akan terjadi bila tidak ada rasa saling percaya. Demikian kuat pengaruhnya rasa saling percaya itu untuk timbulnya kerja sama yang tulus, hingga Deutsch menyatakan bahwa rasa saling percaya itu ekuivalen dengan perilaku kerja sama (dalam Hosmer, 1995). Selain Deutsch, pemikir lain yakni Butler dan Cantrell (dalam Hosmer, 1995) menyatakan pula bahwa rasa saling percaya adalah prasyarat kerja sama.

Adler (dalam Starkey *et al.*, 2004) merangkum dari berbagai pemikir tentang rasa saling percaya, dan menggolongkan berdasarkan sumbernya. Rasa saling percaya dapat timbul berasal dari (a) rasa saling mengenal (*familiarity*) karena seringnya berinteraksi, (b) rasa saling percaya juga dapat timbul bersumber dari sifat kalkulatif hubungan bahwa dengan bekerja sama tidak seorang pun yang akan dirugikan atau dieksploitasi oleh yang lainnya, dan (c) dapat bersumber pula dari norma dan nilai bersama. Nampaknya hal yang pertama dan terakhir lebih sesuai menjadi sumber utama rasa saling percaya dalam budaya kerja yang kolektivistik.

McAllister (1995), menggolongkan penyebab timbulnya rasa saling percaya berdasarkan sifatnya, sifat afektif dan sifat kognitif dari dasar yang membentuk rasa saling percaya. Dasar rasa saling percaya yang bersifat kognitif dibangun dari perilaku kerja yang pernah ditunjukkan seseorang dan kemampuan-kemampuan serta apa yang pernah dihasilkan, sehingga orang percaya bahwa ia memiliki kemampuan yang dapat diandalkan untuk bisa bekerja sama. Dasar afektif dari timbulnya rasa percaya adalah datang dari terpeliharanya ikatan emosional, yang didasari oleh berbagai macam sikap seperti sikap kekeluargaan, suka membantu, sikap peduli, serta kesukarelaan dalam melakukan pekerjaan dan membantu orang lain yang sering kali melampaui batas-batas formal peran pekerjaannya. Rasa percaya demikian tumbuh dari kedekatan dan niat untuk saling membantu. Dasar kognitif rasa saling percaya, sejalan dengan penggolongan oleh Adler dengan dasar kalkulatif timbulnya rasa saling percaya, atau '*contractual trust*' menurut Sako (dalam Adler, 2004) dan dasar afektif sejalan dengan pengertian '*goodwill trust*'.

Dalam masyarakat kolektivistik sering kali rasa percaya dilandasi oleh hubungan kedekatan dan ikatan emosional yang kuat. Dorongan untuk konform dengan norma-norma yang ada sering kali menjadi hal yang lebih berpengaruh daripada sifat kalkulatif yang berkenaan dengan keuntungan dan kerugian dari kerja sama itu sendiri. Dalam masyarakat yang berkecenderungan kolektivistik, harmoni dalam kelompok akan melimpah dalam kerja sama yang baik, berbeda dengan masyarakat yang berkecenderungan individualistik di mana pekerjaan dan pertimbangan kalkulatif menjadi acuan utama mengapa orang harus bekerja sama (Hofstede, 1991). Demikian pula dengan hubungan saling percaya, familiaritas hubungan dengan orang lain sering kali menjadi dasar mengapa orang menjadi saling percaya (atau menjadi tidak percaya). Dalam budaya kerja individualistik, dasar kepercayaan dibangun dari ketaatan terhadap aturan yang relatif universal. Kerja sama dapat terjadi atas dasar aturan-aturan yang jelas, bagaimana berbagi pekerjaan dan tugas, dan rasa percaya datang dari kepercayaan bahwa setiap orang akan berpegang pada aturan itu secara umum.

Dalam budaya yang berkecenderungan kolektivistik, hubungan sosial dan loyalitas seseorang terhadap orang yang berarti baginya, merupakan hal yang lebih penting untuk membangun kepercayaan. Kondisi demikian memudahkan orang terjebak pada kerja sama yang artifisial, di mana sekelompok orang yang saling mengenal dan kemudian cukup merasa aman dalam kelompoknya, namun menjadi kurang efektif bersinergi ketika kurang mempertimbangkan komplementaritas kompetensi yang diperlukan (Sulasmi, 2003). Kerja sama cerdas membutuhkan harmoni hubungan, yang mana diperlukan pula keberanian dan kemampuan untuk menentukan siapa yang perlu menjadi anggota dari suatu kelompok kerja sama untuk dapat saling mengisi dan kerja sama. Untuk membangun kerja sama cerdas, diperlukan hubungan baik dan suatu kepercayaan bahwa orang yang terlibat dalam kerja sama itu mempunyai kompetensi yang komplementer satu sama lain, saling mendukung hingga menghasilkan gagasan atau keputusan yang lebih baik. Dengan demikian memunculkan suatu proposisi ke dua, bahwa dalam dunia kolektivistik:

Proposisi 2: Kerja sama cerdas akan terwujud dari rasa saling percaya dan adanya komplementaritas kompetensi dari para anggotanya.

Proposisi 3: Pada tatanan budaya kerja kolektivistik, rasa saling percaya lebih disebabkan adanya ikatan emosional yang terwujud dalam kelompok yang kohesif, dan kerja sama cerdas akan tumbuh dalam kondisi kelompok demikian.

Proposisi 4: Pada tatanan budaya kerja yang cenderung individualistik, rasa saling percaya lebih disebabkan oleh adanya komplementaritas kompetensi sebagai syarat rasional yang memungkinkan kerja sama terwujud.

Indikasi terhadap proposisi tersebut ditemukan melalui eksplorasi terhadap hasil penelitian Sulasmi (2003). Untuk itu masih perlu dilakukan validasi secara eksternal untuk menggeneralisasi berbagai proposisi tersebut, yang indikasinya dipaparkan dalam elaborasi berikut.

Dengan menempatkan rasa saling percaya, bersama dengan kebersamaan visi sebagai wujud dari hubungan sosial yang kuat dalam kelompok sebagai variabel independen dan kerja sama cerdas sebagai variabel dependen, maka hasil analisis regresi tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 3.

Variabel Dependen: Kerja sama Cerdas				
Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Perbedaan Organisasi	- 0.353	- 0.128	- 2.084	0.040
Rasa Saling Percaya	0.552	0.082	0.593	0.000
Kebersamaan Visi	0.108	0.130	1.753	0.083
Komplementaritas Kompetensi	0.241	0.245	3.004	0.003
R kuadrat = 0.722 F = 61.703 Sig. = 0.000				

Sumber: data yang diolah dari gabungan antara PT BD dan PT CLT (Sulasmi, 2003)

Bila dilakukan analisis regresi secara bersama, variabel rasa saling percaya, kebersamaan visi dan komplementaritas kompetensi secara bersama-sama diperlukan untuk membentuk kerja sama cerdas. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa dua variabel, yakni variabel komplementaritas kompetensi maupun kebersamaan visi sangat penting dan signifikan secara bersama-sama membangun kerja sama cerdas pada dua organisasi itu, dengan koefisien determinasi sebesar 72,2%. Dari hasil analisis regresi itu, rasa saling percaya pada dua organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan, sejalan dengan analisis regresi pada Tabel 1.

Karena terjadi perbedaan pengaruh terhadap kerja sama cerdas dari dua organisasi yang signifikan ($p = 0.040$), maka dilakukan uji regresi secara terpisah. Dari uji secara terpisah itu, hasilnya menunjukkan

bahwa penekanan yang menjadi sebab terhadap kuatnya kerja sama cerdas pada kedua organisasi berbeda secara signifikan.

Tabel 4.

Variabel Dependen: Kerja sama Cerdas				
Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Konstanta	- 0.254		- 0.196	0.845
Rasa Saling Percaya	.559	0.563	5.375	0.000
Kebersamaan Visi	0.288	0.341	3.048	0.004
Komplementaritas Kompetensi	0.068	0.062	0.572	0.570
R kuadrat = 0.813 F = 66.558 Sig. = 0.000				

Sumber: data yang diolah dari PT BD (Sulasmi, 2003)

Tabel 5.

Variabel Dependen: Kerja sama Cerdas				
Variabel Independen	B	Beta	T	Signif.
Konstanta	1.506		0.835	0.408
Rasa Saling Percaya	0.497	0.519	3.979	0.000
Kebersamaan Visi	- 0.012	- 0.015	- 0.139	0.890
Komplementaritas Kompetensi	0.314	0.348	2.844	0.007
R kuadrat = 0.622 F = 25.251 Sig. = 0.000				

Sumber: data yang diolah dari PT CLT (Sulasmi, 2003)

Dua buah organisasi tersebut kedua-duanya berada di Indonesia, tetapi berdasarkan sejarah perusahaan, ada kecenderungan budaya kerja PT CLT yang lebih individualistik daripada PT BD. Dengan menggunakan alat ukur *Values Survey Module* dari Hofstede, PT BD memiliki nilai budaya kerja 45 (*moderate high*) yang lebih kolektivistik dan PT CLT 55 (*moderate low*) yang lebih individualistik (Sulasmi, 2003). Dengan membandingkan hasil pada Tabel 4 dan Tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Dari tabel tersebut ditunjukkan kekuatan β variabel rasa saling percaya dominan memengaruhi kerja sama cerdas, baik pada PT BD maupun PT CLT; (2) Pada PT BD yang lebih kolektivistik, kebersamaan visi yang berpengaruh signifikan untuk membangun sinergi. Artinya kerja sama cerdas lebih ditentukan oleh kekokohan kelompok; dan (3) Pada PT CLT yang condong lebih individualistik, komplementaritas kompetensi yang berpengaruh signifikan membangun sinergi.

Pada PT BD yang nilai dimensi budayanya cenderung lebih kolektivistik, penekanan penyebab dari kerja sama cerdas atau kerja sama cerdas, lebih pada kebersamaan visi, sedangkan pada PT CLT yang berkecenderungan lebih individualistik, variabel komplementaritas kompetensi lebih signifikan membentuk kerja sama cerdas.

Sekalipun penelitian ini dilakukan dalam tataan budaya kolektivistik, namun dengan alat ukur dari Hofstede, terbedakan antara dua organisasi yang berkecenderungan individualistik ataupun kolektivistik. Dalam penelitian ini nampak suatu perbedaan yang tegas antara dua buah organisasi dengan kecenderungan yang berbeda itu. Sistem sebab yang memengaruhi kekuatan tumbuhnya suatu kerja sama cerdas mempunyai nilai yang sama dalam hal kekuatan rasa saling percayanya, namun berbeda dalam fungsi peran kekuatan kelompok dan peran individualitasnya. Dengan penekanan pada variabel kebersamaan visi sebagai penyebab timbulnya kerja sama cerdas, menunjukkan lebih berperannya kekuatan kelompok terhadap sinergi, dan penekanan pada komplementaritas kompetensi menunjukkan lebih pada persepsi atas kompetensi individual.

Dari hasil analisis tersebut disimpulkan bahwa ada indikasi kuat adanya perbedaan pengaruh terhadap kerja sama cerdas atau kerja sama cerdas, dengan latar belakang budaya yang berbeda. Kesamaannya terletak pada kekuatan rasa saling percaya yang secara signifikan menentukan kerja sama cerdas pada dua organisasi yang berbeda tersebut.

Penutup

Pada intinya membangun kerja sama cerdas atau kerja sama cerdas dalam organisasi pada budaya yang cenderung kolektivistik ataupun individualistik diperlukan rasa saling percaya. Selanjutnya sebagai perwujudan rasa saling percaya yang berlanjut pada kerja sama sinergistik, diperlukan kekuatan kelompok yang kokoh dan kompetensi anggota kelompok yang bersifat komplementer.

Dari analisis budaya dapat disimpulkan bahwa sumber rasa saling percaya pada budaya yang kolektivistik adalah pentingnya ikatan emosional, keterbukaan dan dorongan untuk saling membantu. Oleh sebab itu pada kecenderungan kolektivistik, hubungan afektif di antara anggota kelompok merupakan syarat utama untuk lebih dulu dikembangkan. Komplementaritas kompetensi merupakan syarat penting berikutnya untuk menghasilkan kerja sama cerdas. Berbeda dengan kecenderungan individualis yang melakukan kerja sama atas dasar pendekatan yang rasional kalkulatif, maka persepsi atas saling bergantung yang disebabkan oleh adanya komplementaritas kompetensi, memberikan keyakinan dari para anggotanya untuk mewujudkan kerja sama.

Dalam budaya kolektivistik, penting sekali untuk membangun kondisi ikatan emosional yang harmonis, disertai dengan nilai-nilai kerja yang tinggi. Hubungan sosial menjadi perekat dan memberikan efek positif, namun untuk membangun kerja sama yang cerdas, hubungan sosial yang baik saja tidak mencukupi. Diperlukan kompetensi yang memadai, relevan dan komplementer, sesuai dengan tujuan kinerja dari kelompok tersebut. Hubungan sosial dalam bentuk ikatan emosional dapat menjadi modal sosial bagi organisasi, dan akan berkembang menjadi modal intelektual bila persyaratan kognitif para anggotanya memadai dan komplementaritas kompetensi terpenuhi.

Daftar Pustaka

- Adler, P.S. (2004) Market, Hierarchy and Trust: the knowledge economy and the future of capitalism. Dalam: K. Starkey, S. Tempest, and A. McKinlay (eds). *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. Australia: Thomson. 306–338.
- Chen, C.C., Chen, X., and Meindl, J.R. (1998) How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *Academy of Management Review* 23 (20): 285–304.
- Covey, S.R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- Fuchs, C. (2004) Knowledge Management In Self-Organizing Social Systems. *Journal of Knowledge Management Practice*, May [Accessed 5th November 2005] <http://www.tlinc.com/article61.htm>
- Fukuyama, F. (2002) *Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran* terjemahan dari *Trust the Social Virtues and The Creation of Prosperity* oleh Francis. Diterjemahkan oleh Ruslani. Yogyakarta: Penerbit Qalam.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind—Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hosmer, L.T. (1995) Trust: The Connecting Line Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 20 (2): 379–403.
- McAllister, D.J. (1995) Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal* 38 (1): 24–59.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*. New York: Double Day.
- Stacey, R.D. (2003) *Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity*. Harlow, England: Prentice-Hall.

- Sulasmi, S. (2003) Kontribusi Perilaku Kelompok, Karakteristik Anggota Kelompok dan Kepemimpinan pada Usaha untuk Membangun Kerja sama cerdas. *Disertasi*. Institut Teknologi Bandung, tidak diterbitkan.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Oxford, London: Economist Press.