

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Jejaring Kerja

PKA

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021**

**MODUL JEJARING KERJA
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2021**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

JEJARING KERJA

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

PENULIS MODUL:

Mochamad Fatwadi, MT., M.Sc

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta - LAN - 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam

pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	4
C. Hasil Belajar	5
D. Indikator Hasil Belajar	5
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	5
BAB II KONSEP JEJARING KERJA DAN BERJEJARING KERJA	6
A. Konsep Jejaring Kerja	8
B. Konsep Berjejaring Kerja	16
C. Latihan	20
D. Rangkuman Materi	21
E. Evaluasi	21
BAB III KONSEP ANALIS JEJARING SOSIAL	22
A. Konsep Analisis Jejaring Sosial	22
B. Latihan	27
C. Rangkuman Materi	27
D. Evaluasi	27
BAB IV KONSEP PENATAAN ULANG JEJARING KERJA	29
A. Konsep Pemetaan Jejaring Kerja	30
B. Konsep Penataan Ulang Jejaring Kerja	33
C. Latihan	42
D. Rangkuman Materi	42
E. Evaluasi	42
BAB V KONSEP PENDAYAGUNAAN JEJARING KERJA	43
A. Konsep Kepemimpinan Jejaring Kerja	43
B. Tahapan Mendayagunakan Jejaring Kerja	47
C. Latihan	52
D. Rangkuman Materi	52
E. Evaluasi	53
BAB VI PENUTUP	54
A. Kesimpulan	54
B. Saran Tindak Lanjut	54
DAFTAR PUSTAKA	56

BAB I PENDAHULUAN

Setelah mempelajari uraian pada bab 1, peserta dapat mengetahui latar belakang disajikannya materi, deskripsi singkat, hasil belajar, indikator keberhasilan dan materi pokok serta sub-materi pokok yang dibahas dalam modul ini.

*“Understanding how networks work is one of the keys
survival skills of the twenty-first century”*

Howard Rheingold

A. Latar Belakang

Apa yang terpikir oleh Anda saat mendengar kata Jejaring Kerja? mungkinkah terpikir tentang teman, kemitraan, kerjasama, kesempatan, peluang, pemasaran, karir, teman, kolega, kesuksesan, hubungan, kontak, media sosial, komunitas, dan lain-lain? Jawabannya pasti akan sangat beragam.

Sangat diyakini sekali bahwa Anda pasti memiliki jejaring kerja ini. Jejaring kerja ini sesungguhnya adalah jejaring sosial Anda yang merupakan jejaring hubungan yang Anda miliki dengan orang lain baik dalam konteks personal (jejaring kerja personal) maupun dengan orang lain dalam konteks organisasi (jejaring kerja organisasi). Jejaring sosial ini dapat berupa jejaring yang terdapat dalam dunia nyata maupun dunia maya.

Jejaring sosial ini dapat berupa keterhubungan Anda dengan anggota keluarga, teman sekolah, teman kuliah, teman satu perkumpulan dengan minat yang sama, teman kantor, teman yang berbeda kantor, atasan, bawahan atau teman yang bertemu di suatu sesi pelatihan, klub hobi atau sesi formal dan informal lainnya.

Jejaring kerja ini tentunya kita telah memanfaatkan setiap hari, apakah untuk hal-hal yang sederhana sampai dengan

memecahkan masalah yang tidak sederhana. Kita hidup di dalam jejaring ini dan jejaring ini telah menjadi sesuatu yang sangat bermanfaat untuk membantu kita memecahkan berbagai tantangan yang tidak bisa kita lakukan sendiri.

Terdapat pertanyaan, apakah jejaring sosial tersebut sudah didayagunakan secara optimal untuk “menumbuhkan” diri Anda, orang lain dan organisasi dimana Anda berada? Menumbuhkan diri diartikan sebagai tercapainya tujuan pengembangan pribadi, menumbuhkan orang lain diartikan membantu orang lain mencapai tujuan pribadinya, dan menumbuhkan organisasi diartikan sebagai membantu organisasi mencapai tujuannya atau dengan kata lain membantu organisasi mencapai target kinerjanya.

Kemampuan berjejaring dan mendayagunakan jejaring kerja yang dimiliki adalah hal yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan dan bahkan kebahagiaan di abad 21 ini. Hal ini sejalan dengan makin menguatnya apa yang disebut sebagai “connected economy” yang berbasis pada hubungan/relationship.

Banyak ragam sumberdaya yang sangat potensial didapatkan oleh seseorang atau sebuah organisasi dari jejaring kerja ini, antara lain: akses terhadap informasi, akses terhadap keahlian yang beragam, sumber daya keuangan dan juga kekuatan pengaruh. Inilah yang disebut sebagai modal sosial (social capital). Oleh karenanya, seringkali jejaring sosial ini dimaknai sebagai kekuatan yang tak terlihat namun dapat dirasakan bahkan sangat membantu pada saat-saat tertentu dan mempengaruhi banyak hal tentang bagaimana pengambilan keputusan dan penyelesaian suatu pekerjaan dilakukan.

Pejabat Administrator memiliki tantangan yang besar dalam memastikan bagaimana pelaksanaan program kerjanya berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana dalam rangka pencapaian target kinerja organisasi. Untuk memastikan hal tersebut, tentu dibutuhkan banyak sumberdaya baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Kedua jenis sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya yang sifatnya dapat diukur

(tangible) maupun sumber daya yang tak dapat diukur (intangible). Dalam konteks ini, jejaring sosial yang dimiliki oleh seorang pejabat administrator dan jejaring kerja yang dimiliki oleh organisasinya merupakan penyedia sumber daya dalam bentuk modal sosial yang sangat penting untuk memastikan ketercapaian kinerja pelaksanaan program pembangunan yang menjadi amanahnya.

Oleh karenanya, kemampuan mengelola dan mendayagunakan modal sosial ini menjadi penting dan strategis. Kemampuan ini antara lain meliputi kemampuan mengenali stakeholder, memetakan jejaring, berjejaring dengan berbagai pihak/stakeholder, menata jejaring kerja, memimpin jejaring kerja, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi jejaring kerja. Dengan diberikannya materi pelatihan ini, diharapkan Anda lebih memiliki kemampuan-kemampuan tersebut untuk dapat secara optimal mendukung pencapaian kinerja/tujuan unit organisasi Anda.

Dalam konteks Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), materi jejaring kerja ini diposisikan sebagai salah satu materi dalam Agenda Kepemimpinan Kinerja. Secara umum, agenda ini ditujukan agar peserta PKA mampu memimpin dan menggerakkan para pihak terkait/stakeholder untuk bersama memberikan dukungan dan kontribusinya guna membantu organisasi yang dipimpinya mencapai kerjanya. Para pihak/stakeholder ini dapat berasal dari lingkup unit kerjanya (internal) maupun dari luar unit kerjanya (eksternal).

Secara keseluruhan terdapat 4 (empat) agenda dalam PKA, yaitu Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara, Agenda Kepemimpinan Kinerja, Agenda Manajemen Kinerja, dan Agenda Studi Lapangan & Aksi Perubahan. Seluruh agenda ini diberikan secara bertahap kepada peserta dengan tujuan membentuk Pejabat Administrator dengan Kompetensi Kepemimpinan dan Manajemen Kinerja.

Agenda Kepemimpinan Kinerja pada PKA ini terdiri dari 4 (empat) mata pelatihan, yaitu: Mata pelatihan Kepemimpinan

Transformasional, Mata pelatihan Manajemen Konflik, Mata pelatihan Jejaring Kerja dan Mata pelatihan Komunikasi Efektif. Masing-masing mata pelatihan tersebut memiliki keterkaitan secara substansi yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mata pelatihan Kepemimpinan Transformasional diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan memberdayakan/mentransformasi organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.
2. Mata diklat Manajemen Konflik diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengelola konflik dan mengatasi masalah yang menyebabkan konflik yang sangat potensial terjadi di antara para pihak/stakeholder selama proses pencapaian kinerja/tujuan unit kerjanya.
3. Mata diklat Jejaring Kerja diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mendayagunakan jejaring kerja personal maupun organisasi untuk mewujudkan pencapaian kinerja/tujuan unit organisasinya.
4. Mata diklat Komunikasi Efektif diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengembangkan strategi komunikasi yang efektif dalam rangka pencapaian kinerja/tujuan unit organisasinya.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mendayagunakan jejaring kerja personal dan organisasi untuk mewujudkan pencapaian kinerja organisasi. Mata Pelatihan ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah, tanya jawab, curah pendapat, diskusi kelompok, studi kasus, *storytelling* dan presentasi kelompok. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mendayagunakan jejaring kerja personal dan organisasi untuk pencapaian kinerja organisasi.

C. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mendayagunakan jejaring kerja personal dan organisasi untuk pencapaian kinerja organisasi.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari materi ini, peserta diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan konsep jejaring kerja (*network*) dan berjejaring kerja (*networking*);
- b. Menjelaskan konsep Analisis Jejaring Sosial untuk menganalisis jejaring kerja;
- c. Menjelaskan konsep menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi; dan
- d. Menerapkan konsep pendayagunaan jejaring kerja personal dan organisasi.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Adapun materi pokok dan sub materi pokok yang akan dibahas dalam mata pelatihan ini adalah:

1. Konsep Jejaring kerja dan Berjejaring kerja
 - 1.1 Konsep Jejaring Kerja
 - 1.2 Konsep Berjejaring Kerja
2. Konsep Analisis Jejaring Sosial
3. Konsep Penataan Ulang Jejaring Kerja Personal dan Organisasi
 - 3.1 Konsep Pemetaan Jejaring Kerja
 - 3.2 Konsep Penataan Ulang Jejaring Kerja
4. Pendayagunaan Jejaring Kerja Personal dan Organisasi
 - 4.1 Konsep Kepemimpinan Jejaring Kerja
 - 4.2 Tahapan Pendayagunaan Jejaring Kerja

BAB II

KONSEP JEJARING KERJA DAN BERJEJARING KERJA

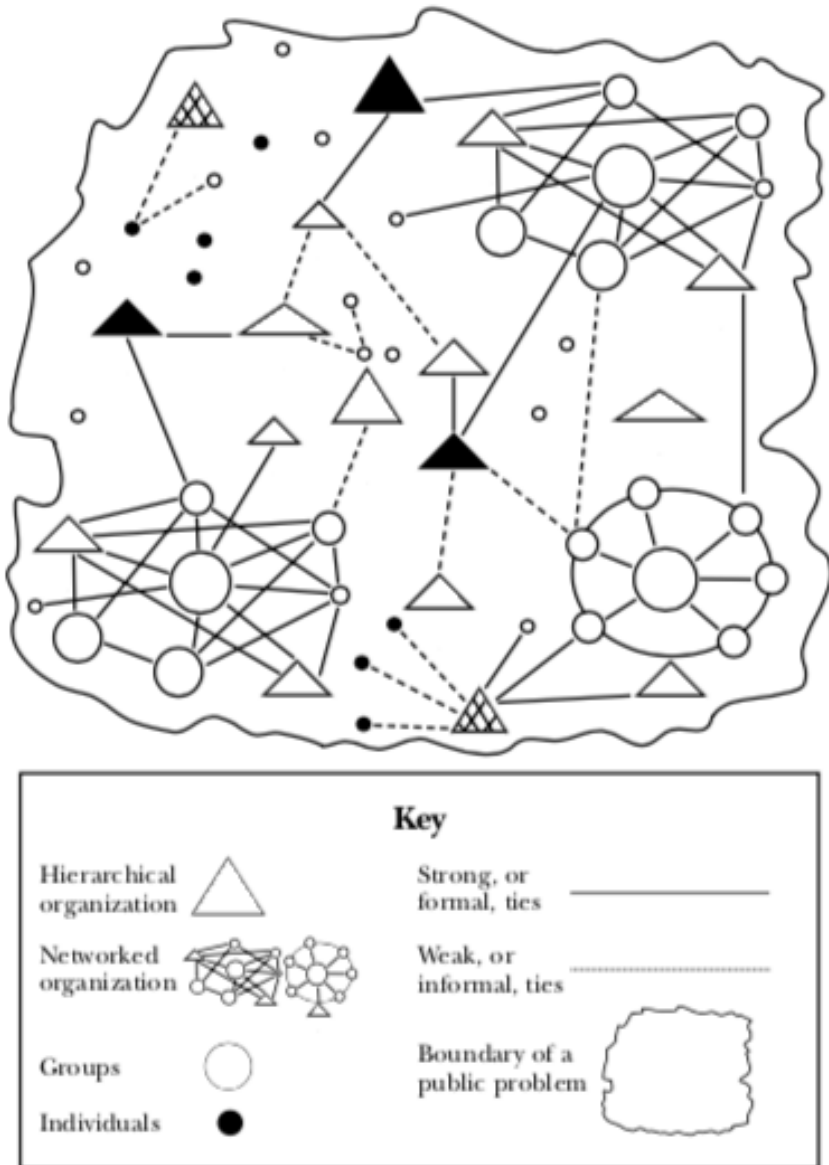
Setelah mempelajari materi tentang jejaring kerja dan berjejaring kerja ini, diharapkan peserta mampu menjelaskan konsep jejaring kerja dan berjejaring kerja dan kaitannya dengan meningkatkan kinerja organisasinya.

No single actor has all knowledge and information required to solve complex dynamics and diversified problem
Kooiman, J

Setelah mempelajari materi tentang jejaring kerja dan berjejaring kerja ini, diharapkan peserta mampu menjelaskan konsep jejaring kerja dan berjejaring kerja dan kaitannya dengan meningkatkan kinerja organisasinya.

Kompleksitas yang dihadapi oleh sektor publik dalam memberikan pelayanan saat ini dirasa semakin meningkat. Hal ini terjadi sebagai akibat semakin tingginya tuntutan partisipasi masyarakat juga semakin meningkatnya ekspektasi masyarakat yang terus berubah terkait dengan pelayanan publik yang baik.

Jika dikaitkan dengan apa yang disebutkan Kooiman di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menjawab tantangan kompleksitas penyediaan pelayanan publik ini, pemerintah tidak dapat melakukannya sendiri karena tidak cukup tersedianya semua sumberdaya yang dibutuhkan. Untuk itu tentunya dibutuhkan apa yang dinamakan jejaring kerja (network) beserta proses berjejaringnya (networking) untuk memastikan tersedianya sumber daya yang memadai. Berjejaring dengan banyak pihak terkait akan memastikan ketersediaan ragam sumber daya yang dapat digunakan untuk memecahkan berbagai tantangan yang kompleks tersebut. Gambaran tantangan yang kompleks dan banyaknya *actor/stakeholder* yang terkait dapat diilustrasikan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Ilustrasi Kompleksitas Masalah Publik
Sumber: Crosby & Bryson (2005)

Dari ilustrasi pada Gambar 1 tersebut dapat dilihat bahwa kompleksitas masalah publik hanya dapat dipecahkan dengan dilakukannya kerjasama di antara para pihak terkait/para pelaku. Kerjasama ini tentu dilakukan dengan memanfaatkan keterhubungan/jejaring antar pihak yang secara umum terdiri dari hubungan yang kuat (*strong ties*) dan hubungan yang lemah (*weak ties*). Pihak tersebut adalah pemerintah, swasta dan masyarakat dalam berbagai bentuknya apakah dalam bentuk organisasi atau pun individual. Dengan demikian, maka kemampuan berjejaring dengan banyak pihak baik di dalam pemerintahan maupun di luar pemerintahan inilah akan menjadi hal yang berarti untuk mencapai kinerja pelayanan publik yang makin meningkat.

A. Konsep Jejaring Kerja

Pernahkan Anda memiliki pengalaman kemudahan mendapatkan makan siang gratis di suatu rumah makan karena pemilik rumah makan itu adalah rekan Anda satu sekolah ketika di sekolah dasar dulu? Atau Anda pernah melihat seseorang mendapatkan banyak bantuan ketika *memposting* dibukanya suatu bantuan donasi di sosial mediana untuk membangun sebuah sekolah gratis? Apa yang menyebabkan hal tersebut terjadi? Apakah ini ada hubungannya dengan “jejaring kerja” yang dimiliki di mana jejaring tersebut “bekerja” sehingga menyebabkan semua hal tersebut terjadi.

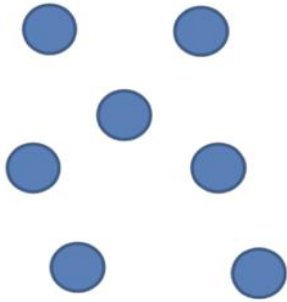
Jejaring kerja didefinisikan sebagai suatu set hubungan yang kuat maupun lemah antar para pihak (LLC, 2012). Berdasarkan pengertian tersebut, jejaring kerja berisi berbagai hubungan (baik hubungan antar personal maupun hubungan antar organisasi) yang ditandai dengan adanya hubungan dengan ikatan yang kuat dan juga hubungan dengan ikatan yang lemah. Jejaring yang isinya adalah hubungan antar personal disebut sebagai jejaring personal, sedangkan jejaring yang isinya adalah hubungan antara organisasi adalah jejaring organisasi.

Hubungan kuat diartikan sebagai hubungan antara para pihak yang telah mengenal satu sama lain secara mendalam serta berhubungan secara intensif, pernah bekerja dalam satu kegiatan

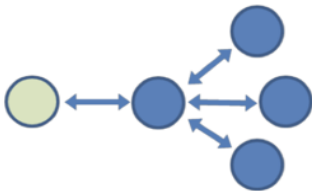
bersama, atau tergabung dalam satu komunitas keluarga. Hubungan yang kuat didapatkan dari kedekatan dan frekuensi hubungan yang relatif lebih sering serta pertukaran sumberdaya yang intensif. Sedangkan hubungan lemah diartikan sebagai hubungan yang tidak aktif, tidak banyak digunakan. Hubungan lemah didapatkan dari hubungan yang biasanya hanya saling tahu hanya karena mungkin reputasi, dan tidak secara sering berhubungan dan tidak sering mempertukarkan sumberdaya secara teratur. Namun demikian, aktor dengan hubungan yang lemah ini dapat saja merupakan jembatan penghubung Anda pada jejaring kerja yang lebih besar dalam rangka mendapatkan informasi, inovasi, ide atau sumberdaya lainnya. Kedua tipe hubungan tersebut merupakan jalan bagi Anda untuk mendapatkan beragam sumber daya dari berbagai aktor yang ada di dalam jejaring Anda.

Konsep yang digunakan untuk menjelaskan jejaring kerja dalam bahasan ini adalah jejaring sosial (*social network*). Oleh karenanya, terminologi jejaring kerja akan langsung mengacu pada terminologi jejaring sosial. Jejaring sosial ini dapat didefinisikan sebagai pola hubungan antara 2 (dua) aktor atau lebih. Aktor dalam hal ini memiliki arti yang luas, dapat berupa individu, kelompok, organisasi yang terkait satu sama lain dalam suatu jejaring kerja/network. Pola hubungan ini dapat digambarkan dalam sebuah struktur jejaring sosial. Dalam konsep jejaring sosial ini setiap hubungan antar aktor disebut sebagai hubungan jejaring (*network tie*) dan ini digambarkan dalam bentuk garis antar para aktor. Aktor-aktor tersebut selanjutnya disebut sebagai “node”. Untuk hubungan/link (*tie*) dapat dikategorikan menjadi hubungan langsung (*direct tie*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect tie*). Gambar 2 adalah beberapa contoh bentuk jejaring sosial yang sangat mungkin ada dalam keseharian kita:

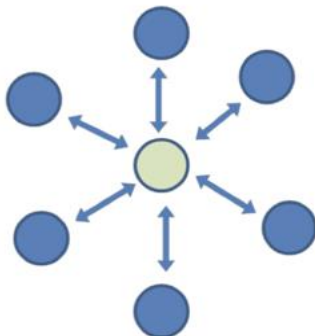
Everyone for themselves
Disconnected individuals



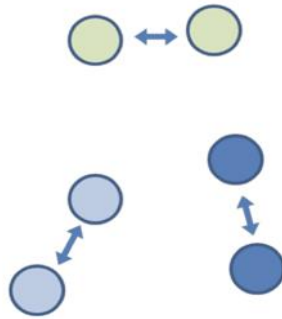
Who Gets Past the Dragon?
Gate-Keeper



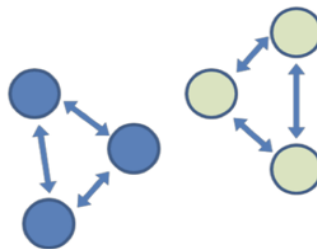
It's all about you:
Hub and Spoke Network



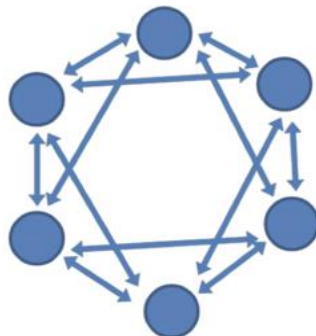
Lonesome twosomes
Disconnected pairs

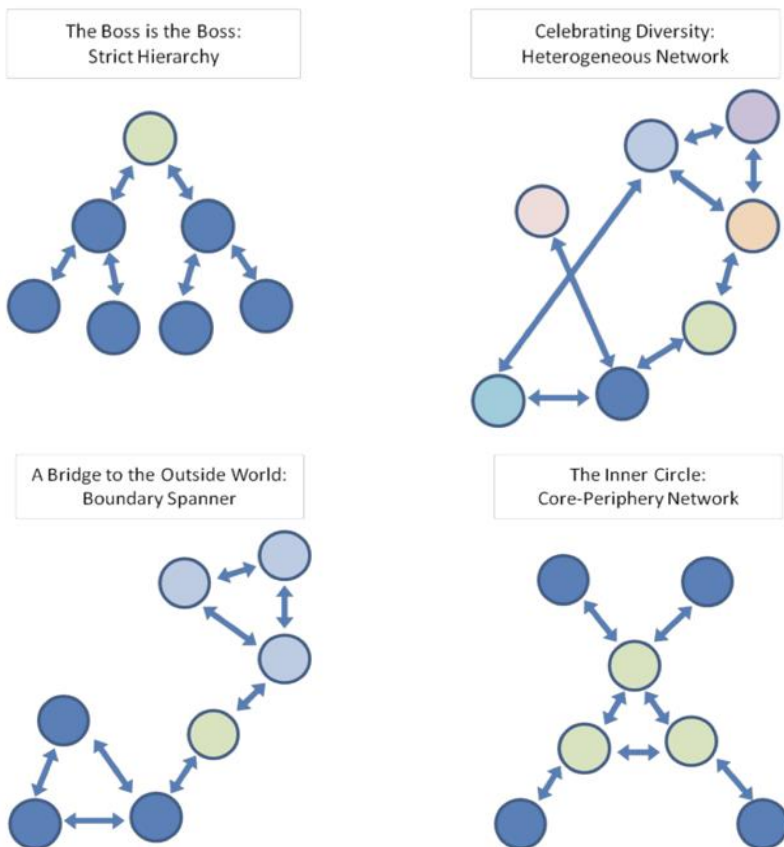


Birds of a Feather:
Homogeneous Coalitions



Everybody Holding Hands:
Cohesive Clique





Gambar 2
Beberapa Bentuk Jejaring Sosial
Sumber: (Schiffer,2015)

Karakteristik dan bentuk/pola keterhubungan dari jejaring sosial ini akan menentukan “modal sosial” yang dapat digunakan dan tersedia dalam jejaring sosial tersebut. Modal sosial ini hanya ada karena adanya hubungan, tidak seorang pun dalam jejaring dapat mengklaim kepemilikan modal sosial tersebut, namun demikian modal sosial ini dapat dikelola oleh aktor di dalam jejaring untuk berbagai kepentingan. Jika dikaitkan dengan tugas dan tantangan kepemimpinan administrator, dapat dilihat jelas bahwa untuk

dapat memastikan kinerja organisasi menjadi lebih baik tentu dapat dicapai melalui pemanfaatan modal sosial ini. Membangun dan mengelola jejaring sosial ini pada dasarnya adalah membangun dan mengelola modal sosial untuk mencapai suatu tujuan.

Jejaring sosial memainkan perannya yang sangat penting bagi kehidupan personal maupun profesional kita. Setiap orang tentu memiliki jejaring sosial yang jika dipetakan akan terdiri dari hubungan yang kuat (*strong ties*) dan hubungan yang lemah (*weak ties*). Keberadaan kedua jenis hubungan tersebut merupakan modal untuk membangun dan menata ulang jejaring kerja. Keduanya tentu memiliki nilai penting bagi Anda untuk mengembangkan jejaring.

Jika dikaitkan dengan organisasi, bahwa terdapat jejaring sosial di dalam sebuah organisasi. Jejaring sosial ini biasanya tidak terlihat secara langsung dalam struktur organisasi namun dapat menjadi gambaran dari aliran informasi, pengetahuan dan sumberdaya organisasi lainnya. Kondisi ini membuat jejaring sosial yang ada ini juga mempunyai pengaruh terhadap jalannya organisasi dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dalam hal ini, kemampuan membangun dan menata jejaring sosial di dalam organisasi ini adalah kemampuan penting untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Jejaring kerja ini juga dapat dipandang sebagai bentuk kerjasama, kemitraan, aliansi strategis atau bentuk kerjasama lainnya dengan melibatkan berbagai stakeholder. Jejaring kerja ini merupakan sistem pendukung yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan pribadi maupun pencapaian tujuan organisasi. Semakin luasnya dan beragamnya jejaring kerja yang Anda miliki maka makin banyak juga potensi modal sosial yang bisa didapatkan untuk mendukung pencapaian tujuan Anda dan organisasi Anda.

Sebagai sebuah sistem pendukung, bagi organisasi publik, jejaring kerja ini dapat membantu organisasi mencapai target

pelayanan publik yang lebih luas bahkan pada level populasi. Dari jejaring kerja ini akan banyak tersedia modal sosial yang mungkin dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan kinerja suatu organisasi. Bahkan dalam beberapa kasus, tingkat ketahanan dari suatu organisasi seringkali ditentukan juga dari sejauh mana organisasi tersebut memiliki jejaring kerja dan sejauh mana dapat mengoptimalkan dukungan dari jejaring kerja yang dimilikinya tersebut. Dengan jejaring kerja ini, baik individu dan organisasi dapat belajar mencari kesempatan-kesempatan baru, bisa mempromosikan ide, mendapatkan umpan balik dan mendapatkan dukungan, menemukan mitra kerja, investor, atau pun dukungan dari komunitas.

Menurut Cross (2002), terdapat 4 (empat) jenis jejaring kerja berdasarkan lingkup kegunaannya, yaitu:

1. **Jejaring Komunikasi (Communication Network):** jejaring kerja yang dibangun hanya untuk komunikasi antar pihak yang terlibat di dalamnya dan bukan ditujukan untuk mencapai suatu target tertentu.
2. **Jejaring Informasi (Information Network):** jejaring kerja yang dibangun dengan tujuan untuk mendapatkan informasi untuk menyelesaikan masalah-masalah terkait pencapaian suatu tujuan tertentu.
3. **Jejaring Pemecahan Masalah (Problem Solving Network):** jejaring kerja yang dibangun untuk memecahkan masalah. Yang dipertukarkan di dalam jejaring dengan karakteristik ini bukan hanya informasi, namun juga pada saran-saran penyelesaian masalah.
4. **Jejaring Pengetahuan (Knowledge Network):** jejaring kerja yang dibangun mempertukarkan pengetahuan yang dimiliki oleh para pihak dalam rangka mendapatkan inovasi pemecahan suatu masalah. Yang dipertukarkan di dalam jejaring dengan karakteristik ini adalah pengetahuan yang terkait dengan suatu penyelesaian masalah.
5. **Jejaring Akses (Access Network):** jejaring kerja ini dibangun untuk memecahkan masalah. Bukan hanya informasi dan pengetahuan saja yang bisa didapat, namun

juga akses pada keterlibatan dari pihak yang terlibat dalam jejaring kerja untuk menyelesaikan masalah.

Selanjutnya, menurut Ibara dan Hunter (2007) bahwa untuk memastikan keberhasilan mencapai kinerja yang baik, seseorang harus membangun 3 (tiga) jenis jejaring sosial/jejaring kerja, yaitu:

- **Jejaring Personal:** merupakan jejaring kerja ini yang ditujukan untuk pengembangan diri. Jejaring kerja ini ditujukan untuk memudahkan Anda mendapatkan informasi dalam rangka mengembangkan profesionalitas Anda.
- **Jejaring Operasional:** merupakan jejaring kerja yang dibangun dengan pihak-pihak yang terkait dengan penyelesaian tugas-tugas rutin Anda. Jejaring kerja operasional ini dibangun dengan tujuan mempermudah Anda dalam menyelesaikan tugas-tugas Anda di organisasi. Hal terpenting dalam hal ini adalah bagaimana mengidentifikasi pihak-pihak yang mendukung dan tidak mendukung apa yang Anda kerjakan, dan bagaimana mengajak mereka untuk mendukung apa yang Anda kerjakan.
- **Jejaring Strategis:** merupakan jejaring kerja yang dibangun dengan pihak-pihak yang dapat sangat membantu Anda mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang berikut pengembang-pengembangannya. Jejaring kerja ini dibangun dengan tujuan untuk mendapatkan prioritas-prioritas di masa depan dan untuk mendapatkan dukungan dari pihak lain. Hal yang mesti dilakukan untuk membangun jejaring kerja ini adalah dengan mengidentifikasi seluruh hubungan yang Anda miliki baik di dalam maupun diluar organisasi untuk memastikan tujuan strategis dapat dicapai.

Setiap pemimpin disarankan untuk membangun dan menata ketiga bentuk jejaring sosial ini, bukan hanya 2 (dua) atau salah satunya saja untuk memastikan keberhasilannya memimpin dan mengelola organisasinya untuk mencapai tujuan. Untuk membangun ketiga jenis jejaring kerja ini beberapa hal dapat dilakukan, antara lain : berpartisipasi dalam kegiatan alumni, asosiasi profesional, atau komunitas tertentu (hobi, minat, dll),

berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan informal di dalam organisasi, berpartisipasi dalam komunitas berbagi ide (*Knowledge Sharing/Community of Practice*), dan ikut berpartisipasi dalam gerakan-gerakan sosial atau lingkungan.

Sekumpulan individu/organisasi berkumpul sangat potensial untuk menjadi jejaring kerja, namun belum tentu kumpulan tersebut menjadi sebuah jejaring kerja yang efektif, untuk membuat kumpulan individu/organisasi tersebut menjadi jejaring kerja yang efektif dan terus berkembang maka dibutuhkan suatu kesepahaman terkait beberapa hal mendasar tentang jejaring kerja (Anklam,2007), yaitu:

1. **Purpose:** pengembangan jejaring haruslah didasarkan pada suatu motif/tujuan yang kuat, menggugah dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Motif/tujuan ini bisa bersifat personal, pengembangan ide/inovasi, pengembangan usaha/bisnis, pengembangan organisasi maupun untuk pemecahan masalah-masalah publik yang kompleks, seperti masalah kemiskinan, lingkungan hidup, dll.
2. **Structure:** Struktur ini menggambarkan bentuk dan pola keterhubungan antara para pihak/stakeholder di dalam suatu jejaring yang dapat menggambarkan pembagian peran, aliran informasi dan aliran sumber daya antar para pihak/stakeholder di dalam jejaring. Struktur ini akan memberikan pengaruh pada fleksibilitas dan kekuatan dari hubungan-hubungan yang ada di dalam jejaring kerja dalam rangka mencapai tujuan jejaring kerja.
3. **Style:** Gaya/style ini terkait dengan tempat di mana jejaring tersebut berada, budaya, norma, gaya kepemimpinan yang mengikat para pihak/stakeholder dalam jejaring dalam berhubungan satu dengan yang lainnya.
4. **Value:** Nilai ini terkait dengan manfaat yang terukur maupun tidak terukur yang dirasakan oleh para pihak di dalam jejaring maupun di luar jejaring yang sejalan dengan motif/tujuan dibangunnya jejaring.

B. Konsep Berjejaring Kerja

Dalam lingkungan kerja yang kompleks, kemampuan berjejaring kerja/*networking* adalah salah satu hal penting yang dapat membedakan seorang pemimpin yang berhasil membawa organisasinya mencapai target kinerjanya dengan pemimpin yang gagal membawa organisasinya mencapai kinerjanya. Dengan berjejaring akan tercipta rajutan/ikatan hubungan antar personal/individu baik di dalam organisasinya maupun di luar organisasinya yang dapat memberikan dukungan, umpan balik dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat segala sesuatu terkait pencapaian kinerja dapat terjadi. Kemampuan berjejaring dari seorang pemimpin akan dapat menentukan tumbuh, berkembang dan berdayagunanya jejaring untuk dapat memberikan kontribusi dan dukungan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Baker (2000), berjejaring kerja adalah proses aktif untuk membangun dan mengelola hubungan-hubungan produktif baik itu hubungan personal maupun hubungan organisasi baik secara internal maupun secara eksternal. Jika dikaitkan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan Pejabat Administrator, dapat disimpulkan bahwa berjejaring ini adalah bagaimana membangun dan mengelola hubungan-hubungan produktif yang ada dalam jejaring kerja personal maupun organisasi bagi tercapainya kinerja organisasi yang Anda pimpin.

Membangun dan membina hubungan dan ikatan dengan orang/pihak lain di dalam organisasi yang sama atau dengan orang/pihak lain dari luar organisasi adalah apa yang disebut sebagai berjejaring kerja (*networking*) yang pada akhirnya akan menciptakan berbagai peluang melalui terbangunnya beragam bentuk kerjasama seperti kemitraan, aliansi strategis, dan bentuk-bentuk kerjasama lainnya baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal.

Kinerja suatu jejaring kerja sangat ditentukan oleh keberhasilan berjejaring yang dilakukan oleh seorang aktor. Dalam berjejaring tersebut, menurut Kilduff, & Tsai (2004) terdapat 3 (tiga) prinsip

yang perlu dipegang dalam rangka memastikan bahwa jejaring kerja mampu “bekerja” dan berkinerja serta memberikan manfaat, yaitu:

1. **Prinsip Timbal Balik (Reciprocity):** Prinsip ini terkait dengan sejauh mana aktor saling memberikan bantuan timbal balik di antara mereka. Modal sosial yang didapatkan dari jejaring kerja harus pula dipandang sebagai usaha bersama mengumpulkannya. Dalam konteks ini, apa yang telah diberikan ke dalam jejaring akan kembali lagi di lain waktu saat dibutuhkan dan mungkin dalam bentuk lain. Untuk itu dalam berjejaring, prinsip ini layak untuk diterapkan dimana dengan saling bantu timbal balik maka tujuan jejaring kerja dapat dicapai demikian pula hubungan antara para aktor akan tetap terjaga.
2. **Prinsip Saling Bertukar (Principle of Exchange):** Prinsip ini masih berdasar pada “saling bantu” sebagaimana disebutkan pada prinsip timbal balik/reciprocity. Namun demikian, pada prinsip ini saling bantu itu akan semakin baik jika ada pertukaran sumber daya yang berbeda dari para aktor yang terlibat pada suatu jejaring kerja. Dengan adanya perbedaan sumberdaya ini maka akan terjadi saling melengkapi dalam suatu jejaring kerja. Ada banyak keuntungan dari saling bertukar sumberdaya yang berbeda ini.
3. **Prinsip Kesamaan (Principle of Similarity):** Prinsip ini memberikan gambaran bahwa kecenderungan untuk lebih mudah berhubungan dengan aktor yang memiliki kesamaan, apakah itu kesamaan latar belakang, nilai maupun kepentingan.

Ketiga prinsip ini sangat penting untuk digunakan ketika berjejaring kerja (networking). Prinsip kesamaan (similarity) adalah prinsip yang pertama kali digunakan ketika berjejaring. Akan lebih mudah untuk membangun jejaring dengan pihak yang memiliki kesamaan, misal kesamaan minat/hobi, kesamaan asal tempat kelahiran dan kesamaan-kesamaan lainnya. Kesamaan antara para aktor tersebut merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam berjejaring. Namun demikian, jika hanya

prinsip kesamaan ini saja yang diimplementasi, maka jejaring yang dibangun akan dirasa kurang kemanfaatannya. Untuk itu, prinsip berikutnya menjadi penting, yaitu prinsip saling bertukar. Prinsip ini memastikan bahwa Anda sangat perlu untuk memastikan para aktor memiliki beragam sumber daya yang berbeda yang dapat mereka bawa ke dalam jejaring kerja. Dengan berbagai sumberdaya ini, maka akan tersedia juga banyak modal sosial yang dapat dimanfaatkan. Kemudian untuk memastikan jejaring kerja tetap bertumbuh, maka dibutuhkan kemampuan berjejaring yang menerapkan prinsip saling bantu (*reciprocity*). Dengan menjaga prinsip saling bantu ini maka setiap aktor yang ada di dalam jejaring akan memastikan bahwa mereka akan saling membantu secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan jejaring sekaligus menjaga hubungan antar mereka menjadi lebih baik. Dalam konteks timbal balik ini, berjejaring adalah memberikan nilai tambah untuk orang lain dan pada saatnya nanti orang lain tersebut juga akan memberikan nilai tambahnya untuk Anda dan untuk jejaring kerja Anda. Untuk itu, jadilah proaktif ketimbang reaktif dalam berjejaring kerja.

Ketiga prinsip tersebut perlu diterapkan pada beragam cara berjejaring, misal ikut serta dalam berbagai event yang dimungkinkan bertemu dengan banyak pihak yang berbeda, masuk ke dalam klub hobi, ikut dalam kegiatan sosial di masyarakat, ikut masuk ke dalam suatu organisasi profesi dan banyak lagi hal yang dapat dilakukan.

Interaksi antar pihak yang terlibat dalam jejaring kerja menjadi hal yang penting. Proses berjejaring oleh seseorang/organisasi dalam suatu jejaring kerja akan mempengaruhi interaksinya dengan pihak lain di dalam jejaring sekaligus juga akan menentukan seberapa besar dampak dari jejaring kerja tersebut terhadap produktivitas dan kinerja individu maupun organisasinya. Tingkatan ini mulai dari hanya sekedar aktifitas, memiliki kontrol terhadap jejaring, memiliki pengaruh di dalam jejaring sampai dengan memiliki “power” di dalam jejaring untuk menentukan banyak pencapaian di dalam jejaring.

Berjejaring sejatinya bukan hanya sekedar memperbanyak hubungan dengan memberikan banyak kartu nama, namun lebih jauh dari itu. Berjejaring adalah bagaimana memperbanyak hubungan sekaligus membuat para pihak tersebut mengetahui siapa kita, menyukai kita, percaya pada kita dan pada akhirnya mau membantu atau memberikan dukungan pada apa yang kita lakukan.

Bagi sebagian orang, berjejaring adalah hal yang menyenangkan dan bagi sebagian lainnya adalah hal yang mungkin tidak menyenangkan. Berjejaring haruslah menjadi hal yang menyenangkan untuk kita. Berjejaring adalah keterampilan hidup yang harus dimiliki oleh siapapun, dan keterampilan ini sesungguhnya dapat dipelajari dan dipraktikkan.

Sebuah jejaring dihasilkan dari kegiatan berjejaring antara individu/kelompok/organisasi yang melihat bahwa terdapat potensi besar jika bekerja bersama mencapai tujuan. Barrat (2015) memberikan 4 (empat) aturan yang membuat berjejaring menjadi mudah untuk dipahami dan dilakukan. Aturan tersebut adalah Know, Like, Trust, Buy. Aturan ini haruslah dilakukan secara beruntun, tidak boleh meloncat jadi harus selalu diawali dengan KNOW, lalu LIKE, lalu TRUST dan selanjutnya BUY. Tahapan ini pada dasarnya menceritakan tentang bagaimana proses mendekati dan membina hubungan dengan seseorang adalah dengan memberikan kesempatan orang untuk mengenal (Know) Anda, selanjutnya membuat mereka menyukai (Like) Anda, setelah ini akan membuat mereka mempercayai (Trust) Anda dan pada akhirnya mau menerima ide Anda/bekerja sama (Buy) dengan Anda. Untuk lebih jelasnya aturan tersebut adalah sebagai berikut:

- **Know:** dalam proses mengenal ini, pertemuan langsung menjadi hal yang paling penting untuk dilakukan. Pertemuan secara online dapat merupakan awal dari perkenalan, namun tidak cukup untuk menguatkan jejaring. Hal yang dapat disampaikan dalam proses KNOW ini adalah tentang siapa Anda? Apa yang Anda lakukan? Mengapa itu penting Anda

lakukan? dan Apa yang menjadi “passion” Anda? Ini secara tidak langsung merupakan cara untuk membangun “personal brand”.

- **Like:** dalam proses ini, hal yang penting dilakukan adalah dengan menjadi pendengar yang baik dengan memberikan apresiasi kepada orang lain tentang siapa mereka, apa yang mereka lakukan dan apa “passion” mereka. Dalam proses ini sebaiknya diterapkan konsep “be interested before being interesting” atau tertariklah terlebih dahulu sebelum menjadi menarik. Mau mendengar dan memberikan penghargaan terhadap orang lain serta adanya ketertarikan pada kebutuhan orang lain adalah modal penting dalam berjejaring.
- **Trust:** proses ini adalah kelanjutan dari proses KNOW dan LIKE dimana meningkatnya rasa percaya satu sama lain.
- **Buy:** proses ini adalah dimana terjadi hubungan yang saling menerima ide, dan saling mendukung dan memberikan sumber dayanya untuk melakukan sesuatu secara bersama.

Melalui berjejaring ini dimungkinkan Anda memiliki akses pada berbagai sumberdaya dan kekuatan untuk melakukan pencapaian tujuan pribadi bahkan organisasi. Untuk itu, kemampuan mengidentifikasi *stakeholder*, kemampuan “*Personal Branding*” dalam rangka mengenalkan diri, kemampuan mendengar, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola hubungan dan ikatan, kemampuan mengelola konflik dan potensi konflik, kemampuan mengembangkan hubungan melalui sosial media dan atau ikut serta dalam suatu kegiatan komunitas merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam mengasah kemampuan berjejaring kerja.

C. Latihan

1. Ceritakan pengalaman Anda berjejaring kerja dikaitkan dengan prinsip berjejaring kerja. Apa yang dapat disimpulkan?

2. Ceritakan pengalaman Anda berjejaring kerja ketika hadir di suatu event penting yang mempertemukan Anda dengan pihak lain. Refleksikan dengan proses berjejaring yang melewati tahapan KNOW, LIKE, TRUST & BUY.

D. Rangkuman Materi

1. Pendekatan jejaring kerja sangat dibutuhkan untuk membantu organisasi publik mencapai kinerjanya. Hal ini didasarkan pada kompleksitas tantangan dan masalah di sektor publik dimana untuk menyelesaikannya dibutuhkan kerjasama dengan berbagai pihak dan kontribusi sumberdaya dari berbagai pihak karena dalam kondisi kompleksitas ini tidak ada satupun pihak yang memiliki cukup sumberdaya untuk menyelesaikan masalah tersebut.
2. Jejaring kerja adalah sekumpulan hubungan-hubungan antara para pihak yang terkait dalam suatu pencapaian tujuan. Hubungan-hubungan ini dapat berupa hubungan yang kuat maupun hubungan yang lemah.
3. Berjejaring kerja /networking adalah proses aktif yang dilakukan untuk memastikan bahwa jejaring kerja dapat terbentuk, berkembang dan tetap produktif untuk mencapai tujuan jejaring sekaligus memberikan manfaat bagi para pihak yang terikat dalam jejaring kerja tersebut.

E. Evaluasi

1. Mengapa pendekatan jejaring kerja sangat dibutuhkan dalam menjawab tantangan pemecahan masalah publik dalam lingkungan yang kompleks?
2. Apa yang dimaksud dengan jejaring kerja?
3. Apa yang dimaksud dengan berjejaring kerja?

BAB III

KONSEP ANALIS JEJARING SOSIAL

Setelah mempelajari materi analisis jejaring sosial ini, diharapkan peserta mampu menjelaskan konsep analisis jejaring sosial sebagai alat analisis dalam memetakan dan menata ulang jejaring kerja.

“If you know the network, you can focus your influence”

Valdis Krebs & June Holley

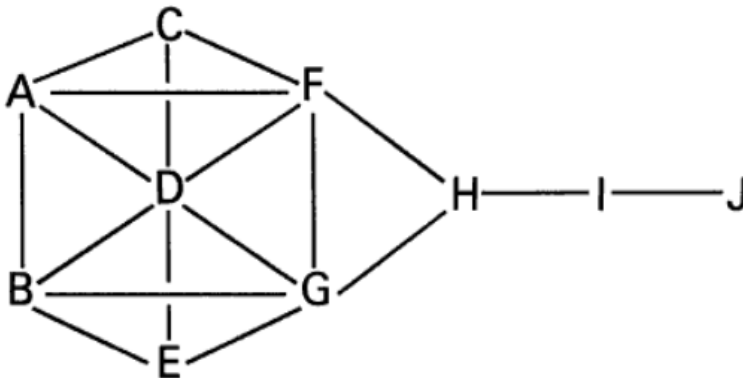
A. Konsep Analisis Jejaring Sosial

Pemetaan dan pengukuran hubungan antar para aktor di dalam suatu jejaring sosial/jejaring kerja baik berupa apa yang dipertukarkan maupun seberapa kuat hubungan tersebut dilakukan dapat dilakukan dengan menggunakan konsep yang dinamakan Analisis Jejaring Sosial. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Valdis Krebs & June Holley di atas, jika kita mengenal jejaring kerja maka kita dengan mudah mengelola dan mempengaruhi jejaring kerja tersebut dalam rangka mendayagunakannya untuk mencapai tujuan jejaring.

Terdapat beberapa ukuran terkait analisis jejaring kerja, yaitu jumlah aktor yang terlibat (*network size*), pemusatan (*centrality*), dan kepadatan (*density*) dari suatu jejaring sosial/jejaring kerja. “*Network Size*” ditentukan dari banyaknya aktor yang terlibat dalam suatu jejaring kerja. Makin besar jumlah aktor yang terlibat dalam jejaring kerja tersebut maka akan semakin besar pula ukuran jejaring kerjanya. Terkait dengan posisi dalam jejaring kerja, sejauh mana suatu aktor berada di dalam jejaring dan memiliki hubungan dengan banyak aktor yang lain inilah yang dinamakan sentralitas (*centrality*) atau *network centrality*. Sentralitas ini terkait dengan posisi dimana suatu aktor dapat dengan mudah berhubungan dengan aktor lain di dalam suatu

jejaring kerja dan mendapatkan atau mendistribusikan modal sosial di dalam jejaring kerja dari dan ke pihak-pihak dimana aktor tersebut memiliki hubungan. Ukuran yang lainnya adalah “Density” yang memberikan gambaran berupa kepadatan yaitu seberapa banyak pihak di dalam jejaring kerja saling terhubung satu sama lain secara langsung. Dengan ukuran-ukuran ini, maka jejaring kerja dengan ukuran yang berbeda tentu akan berbeda pula implikasinya bagi para aktor yang ada di dalam jejaring kerja tersebut.

Sebagai sebuah ilustrasi analisis jejaring sosial, diberikan sebuah bentuk jejaring berupa layang-layang seperti terlihat pada gambar 3.



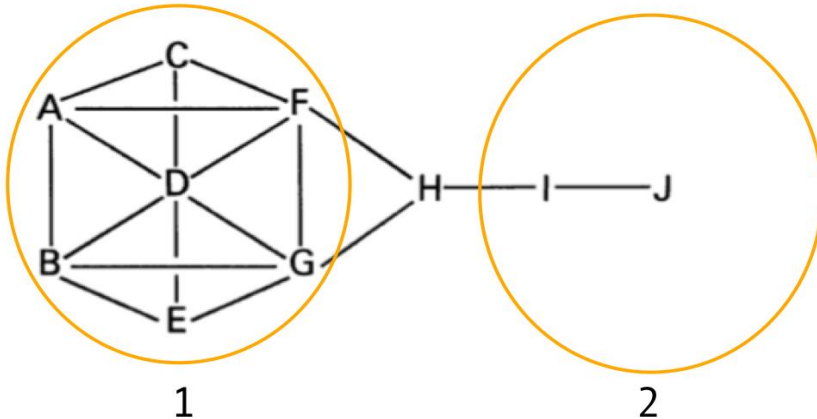
Gambar 3. Jejaring Kerja yang berbentuk layang-layang (Kite Network)

Sumber: Krackhardt, D. (1990).

Struktur keterhubungan ini membentuk struktur jejaring kerja, yang dalam contoh ini berupa struktur layang-layang (kite network). Struktur jejaring kerja ini tentunya berpengaruh pada kemudahan mengelola modal sosial yang tersedia. Jika kita amati dari struktur jejaring kerja pada Gambar 1 tersebut, dapat dilihat bahwa “D” memiliki 6 (enam) hubungan langsung (*direct tie*) dengan aktor di dalam jejaring kerjanya, yaitu A, B, C, E, F, G. Selain itu, “D” juga memiliki hubungan tidak langsung (*indirect tie*) kepada beberapa aktor di dalam jejaring kerjanya, yaitu H, I, J.

Hubungan-hubungan tersebut bisa jadi satu arah (*directional*) atau dua arah (*bidirectional*) tergantung dari modal sosial apa yang dipertukarkan antar aktor dan apakah terjadi dalam dua arah atau satu arah.

Dari Gambar 3 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 2 (dua) kluster jejaring kerja. Ilustrasi dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Kite Network dengan ilustrasi 2 Kluster

Kluster jejaring 1 adalah kluster dengan anggota jejaring A, B, C, E, F, G. Sedangkan kluster jejaring kerja 2 adalah kluster dengan anggota jejaring I & J. Dari dua kluster jejaring tersebut dapat dilihat bahwa kluster 1 memiliki “Network Size”/ukuran jejaring yang lebih besar dibandingkan dengan kluster 2 karena jumlah pihak yang terlibat pada kluster jejaring 1 lebih banyak.

Berikut adalah beberapa karakteristik ukuran sentralitas dalam suatu jejaring kerja yang pembahasannya dikaitkan dengan Gambar 3:

1. **Degree Centrality:** Tingkat sentralitas ini ditentukan seberapa banyak hubungan yang dimiliki oleh suatu aktor dalam suatu jejaring kerja. Jika kita ambil contoh dari gambar kite network di atas, “D” adalah aktor yang paling memiliki banyak hubungan langsung dengan aktor lain di dalam jejaring. Oleh

- karenanya, “D” dapat dikategorikan sebagai penghubung (connector/hub) di dalam jejaring kerja.
2. **Betweenness Centrality:** “H” memiliki hubungan yang lebih sedikit dibanding “D”. Namun demikian, “H” dengan posisinya memiliki peran yang penting karena posisi “H” terletak di antara 2 (dua) kluster jejaring. Dengan posisinya ini, “H” dapat memainkan peran sebagai “broker” di dalam jejaring kerja yang memiliki peran mempengaruhi jalannya informasi antar kluster “D” dengan kluster “I” & “J”. Tanpa perannya, “I” dan “J” akan tidak mendapatkan informasi dari Kluster “D”, demikian juga sebaliknya. Dengan demikian, sangat mungkin terjadi “H” akan menentukan hasil/kinerja dari jejaring kerja tersebut.
 3. **Closeness Centrality:** “F” dan “G” memiliki lebih sedikit hubungan dengan aktor lain di dalam jejaring dibandingkan “D”. Walaupun demikian, jika diamati, “F” dan “G” ternyata memiliki “kedekatan” dengan aktor-aktor yang lain di dalam jejaring sehingga bagi keduanya sangat mudah untuk berhubungan dengan semua aktor di dalam jejaring. Mereka bisa saja memiliki posisi yang bagus untuk menjadi pengendali dari aliran informasi di jejaring dan memungkinkan mereka adalah pihak yang paling tahu apa yang terjadi di dalam jejaring. Selain itu, “F” dan “G” dapat dijadikan inovator dalam jejaring yang aliran inovasinya akan lebih cepat menyebar.
 4. **Boundary Spanner:** Aktor yang memiliki posisi strategis dalam jejaring karena berperan sebagai “penghubung” antar kluster jejaring. Dalam gambar “kite network” di atas “F”, “G”, “H” adalah Boundary Spanner. Peran yang potensial untuk diberikan kepada para “boundary spanner” adalah sebagai inovator mengingat mereka memiliki akses terhadap aliran ide dan informasi di dalam jejaring dan memiliki kesempatan untuk mengelaborasi ide-ide dan informasi tersebut di dalam jejaring dan mendistribusikan hasil elaborasi tersebut ke dalam jejaring.
 5. **Peripheral Players:** “I” dan “J” merupakan aktor dengan tingkat sentralitas yang rendah. Hal ini mungkin terjadi karena belum terpetakannya kluster jejaring kerja di mana “I” dan “J” memiliki tingkat sentralitas yang tinggi. Dalam konteks “kite

network” “I” dan “J” dikategorikan sebagai *peripheral player* yang tetap memiliki peran strategis sebagai pembawa “informasi segar” dari luar.

Terkait dengan ukuran kepadatan (*density*) dari sebuah jejaring kerja. Diberikan ilustrasi seperti yang terlihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Ilustrasi Jejaring Kerja yang memiliki beda kepadatan/density

Sumber: (Anklam,2007)

Dari Gambar 5 dapat kita lihat dua jejaring kerja yang memiliki kepadatan/density yang berbeda. Jejaring kerja 1 terlihat memiliki kepadatan jejaring yang lebih tinggi dari jejaring kerja 2. Hal ini terlihat dari jumlah hubungan langsung yang ada di antara para pihak di dalam jejaring. Ukuran kepadatan ini memiliki pengaruh pada kekuatan dan efektivitas jejaring karena ukuran kepadatan ini akan mempengaruhi aliran pertukaran sumberdaya di antara para pihak di dalam jejaring.

Analisis Jejaring Sosial (*Social Network Analysis/SNA*) merupakan alat diagnosa yang bermanfaat untuk para pemimpin dalam meningkatkan kerjasama dalam suatu jejaring kerja. SNA ini efektif untuk meningkatkan efektifitas kerjasama dalam suatu jejaring, mengantisipasi titik kritis dalam suatu jejaring, membantu memastikan efektivitas pencapaian kinerja suatu jejaring kerja. Untuk struktur jejaring kerja yang lebih besar atau lebih kompleks, dibutuhkan alat bantu berupa aplikasi komputer untuk dapat melakukan analisis jejaring sosial ini. Dalam modul ini

tidak dibahas mengenai penggunaan komputer untuk menganalisis jejaring sosial.

B. Latihan

Ceritakan pengalaman Anda berjejaring di dalam sebuah jejaring kerja. Bagaimana ukuran jejaringnya, pemusatannya dan kepadatan jejaring yang dapat Anda ketahui.

C. Rangkuman Materi

1. Jejaring sosial yang dimiliki merupakan penyedia modal sosial. Makin luas jejaring sosial semakin besar potensi modal sosial yang akan didapatkan. Modal sosial ini hanya ada karena adanya hubungan, tidak seorang pun dalam jejaring dapat mengklaim kepemilikan modal sosial tersebut, namun demikian modal sosial ini dapat dikelola dan digunakan oleh aktor di dalam jejaring untuk berbagai kepentingan.
2. *Social Network Analysis* (SNA) merupakan alat diagnosa yang bermanfaat untuk para pemimpin dalam meningkatkan kerjasama dalam suatu jejaring kerja. SNA ini efektif untuk meningkatkan efektifitas kerjasama dalam suatu jejaring, mendukung titik kritis dalam jejaring yang luas, membantu memastikan efektivitas pencapaian kinerja suatu jejaring kerja. Hal ini dikarenakan SNA dapat membantu pemimpin mengetahui bagaimana struktur jejaring sosial, aktor yang berpotensi menjadi penghubung, inovator yang ditentukan dari posisinya relatif terhadap aktor lain.
3. Terdapat beberapa ukuran yang dianalisis dalam suatu jejaring kerja, yaitu ukuran jejaring (*network size*), pemusatan (*centrality*) dan Kepadatan (*density*) jejaring kerja.

D. Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan “network size” dalam analisis jejaring sosial?

2. Apa yang dimaksud dengan ukuran “centrality” dalam analisis jejaring sosial?
3. Apa yang dimaksud dengan ukuran “density” dalam analisis jejaring sosial?

BAB IV KONSEP PENATAAN ULANG JEJARING KERJA

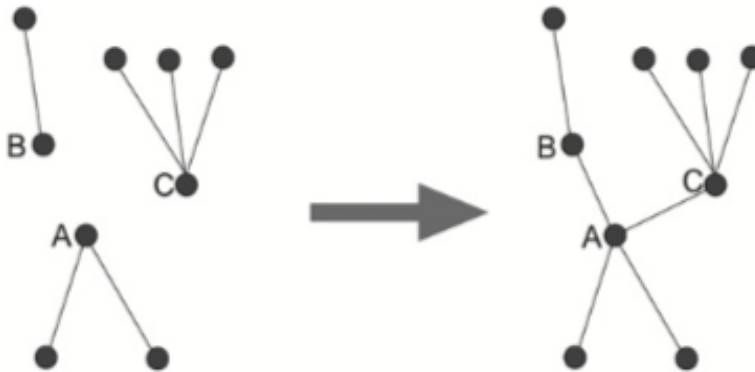
Setelah mempelajari materi Penataan Ulang Jejaring Kerja ini, diharapkan peserta mampu menjelaskan konsep pemetaan dan penataan ulang jejaring kerja sebagai bagian dari upaya pemberdayaan jejaring kerja.

“Know the network and Knit the network”

Valdis Krebs & June Holley

Organisasi dan masyarakat pada dasarnya terbangun atas berbagai hubungan yang membentuk suatu struktur jejaring kerja/network. Struktur jejaring ini memiliki pengaruh pada efektifitas dan produktifitas jejaring tersebut dalam mencapai tujuan dibangunnya jejaring. Struktur jejaring yang baik akan memungkinkan membawa jejaring mencapai kinerja sehingga berpotensi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ada tantangan besar bagi pemimpin yaitu bagaimana menata struktur jejaring tersebut agar menjadi lebih baik sehingga lebih produktif dan efektif dalam mencapai tujuannya.

Penataan jejaring kerja ini diawali dengan pemetaan jejaring kerja yang dilanjutkan dengan penataan jejaring kerja berupa penyesuaian tujuan jejaring, penyesuaian struktur jejaring dengan membangun hubungan-hubungan baru antar aktor/cluster, penyesuaian norma jejaring, dan penyesuaian nilai/manfaat yang akan diberikan oleh jejaring. Pemahasan dalam bab ini lebih terkait dengan penataan ulang struktur jejaring seperti mengembangkan hubungan-hubungan baru yang berpotensi untuk memudahkan pengelolaan dan pendayagunaan modal sosial yang terdapat di dalam jejaring. Sebagai ilustrasi dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Ilustrasi Pemetaan dan Penataan Jejaring Kerja
Sumber: Anklam (2007)

Dari Gambar 5 di atas dapat diambil ide bahwa dengan dibangunnya hubungan antara 3 (tiga) kluster jejaring melalui pengembangan hubungan baru antara A dan B dan A dan C akan membuat pengelolaan dan pendayagunaan modal sosial yang terdapat di dalam jejaring tersebut menjadi lebih optimal dilakukan. Pada gambar pertama, terlihat bahwa 3 (tiga) kluster belum terhubung satu dengan yang lainnya. Pada gambar kedua terlihat bahwa ketiga kluster telah saling terhubung.

A. Konsep Pemetaan Jejaring Kerja

Pemetaan jejaring kerja merupakan langkah awal untuk menata ulang/memperbaiki struktur jejaring kerja. Pemetaan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana struktur jejaring yang ada dan menganalisisnya untuk mendapatkan strategi dalam menata ulang jejaring guna lebih meningkatkan produktivitas dan efektifitasnya.

Struktur jejaring yang tergambar sebagai hasil pemetaan merupakan informasi penting untuk menganalisis dan menentukan strategi untuk menciptakan hubungan-hubungan baru di antara para aktor. Dengan mengetahui struktur jejaring ini,

maka akan lebih mudah untuk mempengaruhi jejaring tersebut mencapai suatu tujuan. Selain itu, peta jejaring adalah alat yang baik untuk memvisualisasikan hubungan-hubungan yang ada sebagai informasi untuk merancang strategi menciptakan hubungan-hubungan baru beserta segala kemungkinan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan jejaring.

Peta jejaring/struktur jejaring akan memberikan gambaran awal atas beberapa pertanyaan, antara lain:

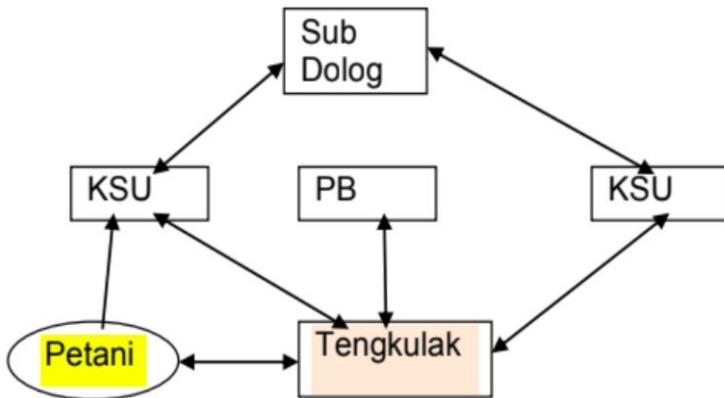
1. Apakah pola keterhubungan antar aktor/stakeholder sudah optimal dalam konteks pencapaian tujuan jejaring?
2. Adakah hubungan penting yang belum terhubung?
3. Siapakah yang akan menjadi aktor/stakeholder utama di dalam jejaring
4. Siapakah aktor yang seharusnya memiliki peran penting namun belum memilikinya?
5. Siapakah aktor yang berpotensi menjadi hub, inovator, atau peran lain dalam jejaring?

Terdapat beberapa langkah yang dapat digunakan dalam melakukan pemetaan jejaring kerja, yaitu:

1. Tentukan masalah yang akan dipecahkan dan tujuan dari jejaring kerja yang akan dibangun atau ditata ulang.
2. Tentukan siapa saja para aktor/stakeholder terkait. Secara lebih detil beberapa pertanyaan dapat diajukan:
 - a. Siapa saja orang yang pernah dan akan membantu Anda dalam menyelesaikan beberapa masalah atau mencapai suatu hal terkait dengan tujuan jejaring?
 - b. Siapa saja pihak yang memiliki sumberdaya yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan jejaring? Apa jenis sumber daya yang mereka miliki yang dibutuhkan oleh jejaring untuk mencapai tujuan jejaring?
 - c. Apa kebutuhan mereka terkait dengan tujuan jejaring kerja?
3. Gambarkan hubungan yang ada antara para aktor/*stakeholder* tersebut dengan Anda dan dengan aktor/*stakeholder* lain?

4. Menganalisis struktur jejaring kerja tersebut dan menyiapkan aksi merajut jejaring/menata ulang jejaring. Pertanyaan yang dapat diajukan dalam melakukan analisis jejaring kerja ini antara lain:
 - a. Apakah keterhubungan antar para aktor/*stakeholder* sudah optimal untuk mencapai tujuan jejaring? Jika belum, apakah dibutuhkan keterhubungan/link baru antar para aktor/node? Hubungan yang manakah yang akan dibangun antar para aktor?
 - b. Siapa aktor/*stakeholder* yang memiliki sumberdaya (pengaruh, keahlian, dll) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jejaring? Siapa aktor yang seharusnya memiliki sumberdaya yang dibutuhkan?

Berikut adalah contoh dari pemetaan jejaring kerja. Pemetaan jejaring partisipasi masyarakat dalam produksi gabah di Kabupaten Karawang (Sovia Emmy, 2001). Pemetaan ini ditujukan untuk meningkatkan posisi tawar kelompok tani. Pola mekanisme awal jual beli gabah di Kabupaten Karawang melibatkan 5 (lima) stakeholders sebagaimana terlihat pada gambar 7. Stakeholder tersebut adalah Koperasi Serba Usaha (KSU), Penggilingan Beras (PB), Koperasi Unit Desa (KUD) dan Sub Dolog. Dari gambar jejaring kerja tersebut, dapat diketahui posisi tawar petani sangat lemah, karena sangat tergantung kepada tengkulak. Untuk meningkatkan posisi tawar petani, maka peran tengkulak harus dihilangkan atau dialihkan. Untuk itu, jejaring kerja tersebut harus ditata ulang agar dapat mencapai tujuan jejaring yaitu meningkatkan posisi tawar kelompok tani.



Gambar 7. Peta Jejaring Kerja Produksi Gabah di Kabupaten Karawang

Sumber: Sovia Emmy, 2001

B. Konsep Penataan Ulang Jejaring Kerja

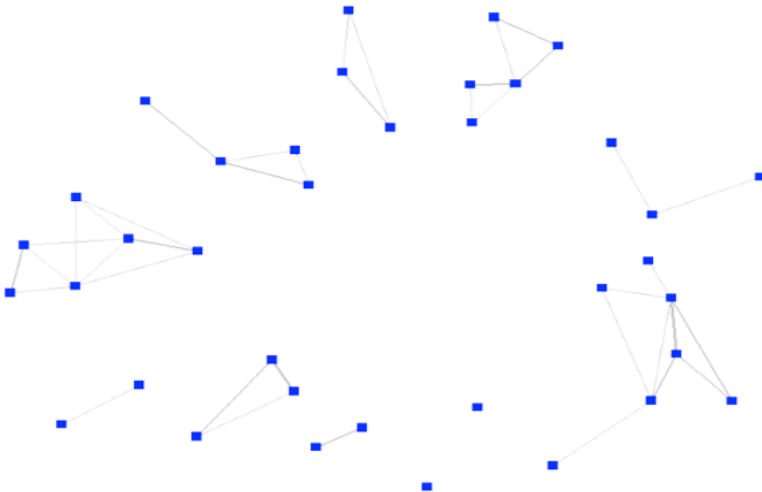
Penataan jejaring kerja adalah proses menata hubungan-hubungan antar para aktor di dalam jejaring dalam rangka untuk mencapai tujuan jejaring. Hal ini memposisikan Anda sebagai perajut jejaring (*network weaver*). Pemetaan aktor dalam jejaring eksisting yang dihasilkan dari tahapan pemetaan jejaring merupakan bahan yang berharga untuk melakukan penataan ulang jejaring.

Jejaring kerja pada dasarnya akan dapat berkembang dengan sendirinya tanpa direncanakan dan dikelola. Jejaring bisa jadi makin membesar atau *stagnan*, namun biasanya kalau pun membesar akan menjadi jejaring yang sifatnya homogen dimana para aktor yang masuk dalam jejaring memiliki karakteristik sumber daya yang relatif sama sehingga tingkat keragaman aktor menjadi rendah dan tingkat inovasi juga yang rendah. Sebagai ganti dari membiarkan jejaring tumbuh dengan tanpa dikelola, maka terbuka kesempatan untuk mengelola dan menata jejaring agar hubungan-hubungan yang terjadi memberikan ruang dan

pendorong yang baik untuk terjadinya inovasi dan meningkatnya produktivitas jejaring untuk memastikan tercapainya tujuan jejaring.

Menurut Krebs dan Holey (2006), sebuah penataan ulang struktur jejaring kerja secara umum akan melewati 4 (empat) tahapan. Masing-masing tahapan memiliki karakteristik tersendiri yang tentunya akan mempengaruhi langkah-langkah yang harus dilakukan dalam setiap tahapan. Ke-empat tahapan tersebut adalah:

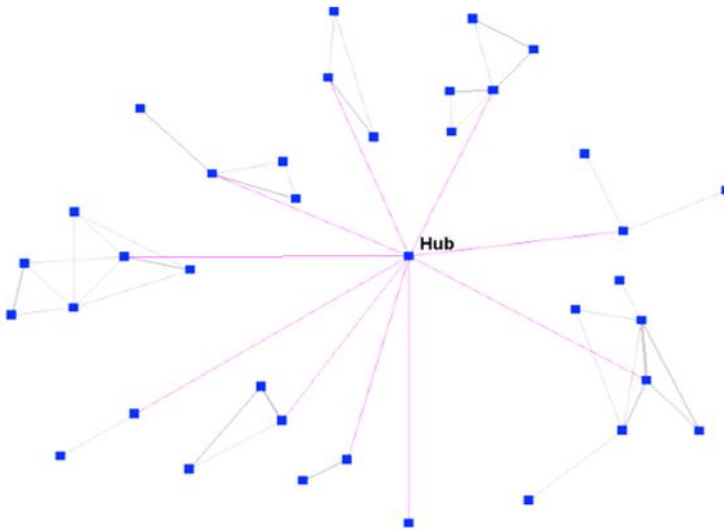
1. **Scattered Fragments:** dalam tahapan ini, beberapa kluster jejaring kecil biasanya teridentifikasi. Biasanya masing-masing kluster ini tidak saling terkait satu sama lain. Kluster-kluster ini harus dikelola, ditata ulang sehingga dapat bersinergi mencapai tujuan jejaring kerja yang telah ditetapkan. Jika tidak ada pihak yang aktif menata ulang jejaring kerja tersebut, maka jejaring kerja yang diinginkan akan lambat terwujud dan produktivitas jejaring menjadi terkendala. Ilustrasi tahapan ini dapat dilihat pada Gambar 8. Untuk itu dibutuhkan peran aktif Anda sebagai perajut jejaring (*network weaver*) untuk secara aktif menata hubungan antar aktor dan antar kluster/jejaring kecil tersebut.



Gambar 8
Pola jejaring yang tersebar (*Scattered Fragments*)
Sumber: Krebs, V., Holley., J., 2006

Gambaran dari “scatered fragments” ini bisa jadi sebagai hasil dari tahapan pemetaan jejaring kerja yang siap dilakukan analisis lebih lanjut dan dilakukan penataan ulang jejaring kerja.

2. ***Single Hub and Spoke:*** Perajut jejaring memulai dengan menjadi penghubung (Hub) yang dapat menghubungkan berbagai kluster jejaring kecil tersebut dengan kluster jejaring kecil yang lainnya. Dalam tahapan ini, struktur jejaring kerja terlihat seperti jari-jari (spoke). Perajut jejaring mengkomunikasikan tujuan/visi jejaring, membawa ide dan informasi serta memiliki keterampilan untuk membangun hubungan yang memungkinkan informasi mengalir dari dan ke kluster-kluster jejaring kecil tersebut. Selain itu, perajut jejaring ini juga terus mencari kemungkinan hubungan dengan kluster-kluster lain yang mungkin dapat membawa ide inovasi dan sumberdaya lainnya ke dalam jejaring. Untuk ilustrasi tahapan ini dapat dilihat pada Gambar 9.



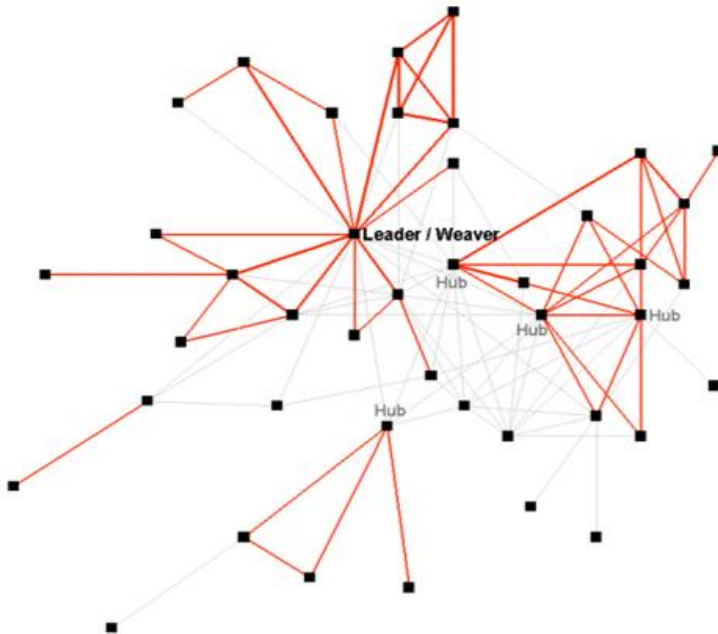
Gambar 9
Hub and Spoke Network

Pada tahapan ini, perajut jejaring mengumpulkan informasi dari semua kluster terkait informasi tentang apa kebutuhan mereka dan apa yang mereka miliki yang mungkin terkait dengan tujuan penciptaan jejaring serta mengenalkan para aktor kepada aktor yang lain sekaligus menjelaskan peluang dan manfaat kerjasama yang akan mereka lakukan. Pada proses ini, sang perajut jejaring kemungkinan besar akan menemukan potensi konflik. Untuk itu, maka sang perajut jejaring harus siap menjadi pembelajar dan komunikator yang efektif terutama dalam mengusahakan penyamaan persepsi untuk mencapai tujuan dan memberikan manfaat.

Tahapan ini sebaiknya dilakukan tidak untuk jangka panjang, karena keberhasilan jejaring tidak hanya dapat bertumpu pada satu node sebagai hub, yaitu sang perajut jejaring. Selain itu, tahapan ini sangat kritis, jika hub tidak melakukan fungsinya atau meninggalkan jejaring, maka jejaring akan kembali ke bentuk terpisah-pisah seperti semula (*scattered fragments*). Untuk mengatasi hal ini maka sang perajut jejaring harus mulai

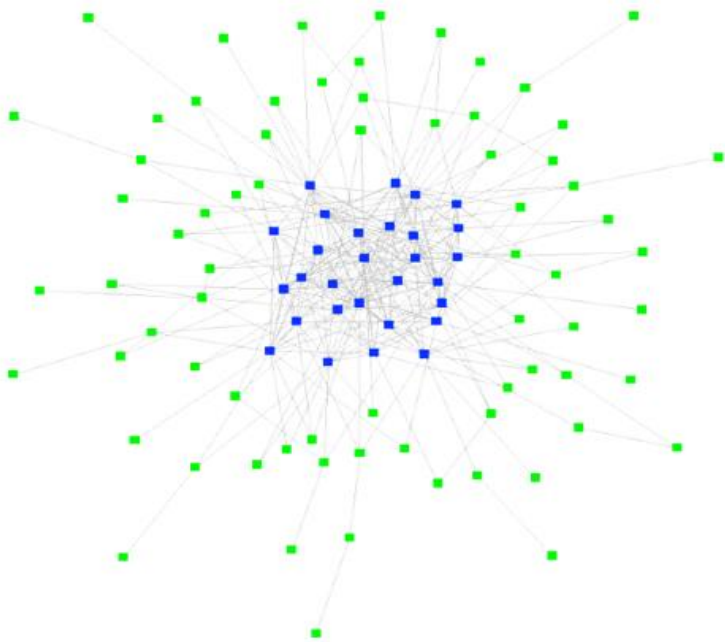
mencoba memberikan peluang dan ajakan kepada pihak-pihak lain untuk mau menjadi perajut jejaring/hub juga. Dalam konteks ini, sang perajut memberikan kepercayaan kepemimpinan kepada aktor lain untuk menjadi hub. Seiring dengan proses tersebut, mulai terjadi pergeseran peran sang perajut jejaring (*network weaver*) menjadi fasilitator jejaring (*network facilitator*). Hub yang muncul dalam jejaring menjadi lebih banyak, oleh karenanya jejaring kerja memasuki tahapan *Multi-Hub Network*.

3. **Multi-Hub Network:** sejalan dengan berkembangannya hubungan di antara para aktor, maka akan tercipta hubungan-hubungan baru antar aktor dan antar kluster dengan munculnya penghubung-penghubung baru yang juga memiliki peran sebagai perajut jejaring. Dalam tahapan ini, peran Anda bukan lagi sebagai *network weaver*, namun telah juga menjadi *network facilitator* yang memfasilitasi perajut-perajut jejaring lain untuk memainkan perannya dengan lebih baik membentuk *multi-hub network* menuju jejaring yang lebih optimal. Konfigurasi hubungan yang kuat/*strong ties* dan hubungan yang lemah/*weak ties* pun akan berubah. Untuk ilustrasi dapat dilihat pada gambar 10, dimana hubungan yang lemah digambarkan dengan garis tipis, sedang hubungan yang kuat digambarkan dengan garis tebal.



Gambar 10
Multi Hub Network

4. ***Core/periphery***: Setelah jejaring kerja dengan bentuk *multi hub* ini bekerja. Maka akan terbangun berbagai hubungan-hubungan baru, baik di dalam jejaring inti (*core*) maupun hubungan-hubungan baru dengan jejaring lain di luar jejaring inti (*periphery*). Jejaring makin besar dan makin kompleks yang memungkinkan tujuan jejaring tercapai pada cakupan yang lebih luas lagi. Untuk ilustrasi *core* dan *periphery* ini dapat dilihat pada gambar 11.



Gambar 11
Core & Periphery Network

Node yang berwarna biru adalah inti (*core*) dari jejaring kerja yang mana inti tersebut terhubung dengan jejaring-jejaring lain sebagai “periphery” (yang berwarna hijau) Dalam kondisi ini, jejaring kerja telah berkembang dan terus berkembang guna mencapai tujuannya.

Kembali ke contoh penataan jejaring produksi dan jual beli gabah petani di Kabupaten Karawang yang peta jejaring eksistingnya telah tergambar, maka setelah dilakukan analisis dan melewati tahapan penataan jejaring, maka struktur jejaring yang optimal yang dibutuhkan adalah sebagaimana tergambar pada Gambar 12 dimana terdapat peran dari Koperasi Kelompok Tani (KKT) yang mawadahi kepentingan petani dalam jual beli gabah.

3. Koperasi Unit Desa (KUD): berfungsi sebagai penyalur kredit usaha tani, simpan pinjam dan jual beli gabah.
4. Sub DOLOG: membeli gabah petani dan menjaga stabilitas harga gabah.
5. BRI: berfungsi menyalurkan kredit petani
6. Dinas Koperasi Kabupaten Karawang: berfungsi untuk membina, dan merekomendasikan badan hukum untuk KKT dan KUD.
7. Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Karawang: berfungsi sebagai pembina teknis, operasional budidaya dan teknologi pertanian pada kelompok tani di Kabupaten Karawang.
8. Petugas Penyuluh Lapangan (PPL): berfungsi memberikan penyuluhan dan konsultasi
9. Pemerintah Kabupaten Karawang: berfungsi sebagai instansi pembina dan pengawas kegiatan pembangunan ekonomi di Kabupaten Karawang.

Sesungguhnya terdapat beberapa area yang dapat dijadikan semacam fokus dalam penataan jejaring kerja. Fokus itu antara lain terkait dengan stakeholder seperti menambah stakeholder ke dalam jejaring atau dengan mengubah pembagian peran dan tanggung jawab dalam jejaring kerja, mengubah keterhubungan antar para pihak di dalam jejaring kerja sehingga akan memperkuat keterhubungan, komunikasi dan pertukaran sumberdaya di dalam jejaring. Selain itu, penataan jejaring juga dapat dilakukan dengan menambah kesempatan pertukaran sumberdaya melalui pengembangan kegiatan-kegiatan tatap muka bersama atau pun dengan menggunakan teknologi informasi yang meningkatkan keterhubungan para pihak di dalam jejaring dan mempermudah mereka untuk saling mempertukarkan sumber dayanya. Selain itu juga dibutuhkan komitmen untuk masing-masing pihak untuk tetap bersama mencapai tujuan jejaring sehingga keterhubungan antar para pihak dapat terus terjaga, mengingat keterhubungan ini adalah modal dasar dari sebuah jejaring.

C. Latihan

Diskusi Kasus Pemetaan dan Penataan Jejaring.

1. Tentukan kasus terkait dengan adanya kebutuhan menata ulang jejaring kerja,
2. Tentukan tujuan ditatanya ulang nya jejaring kerja tersebut
3. Petakan struktur jejaring kerja eksisting
4. Analisis dan buat tahapan dari penataan jejaring kerja tersebut untuk mendapatkan struktur yang efektif dan produktif.

D. Rangkuman Materi

1. Untuk memastikan optimalisasi produktivitas jejaring kerja dalam pencapaian tujuan jejaring maka perlu dilakukan pemetaan jejaring kerja dan penataan jejaring kerja.
2. Peta jejaring adalah alat untuk memvisualisasikan hubungan-hubungan yang ada di antara para aktor yang digunakan sebagai informasi untuk merancang strategi menciptakan hubungan-hubungan baru dalam rangka pencapaian tujuan jejaring.
3. Menata ulang jejaring kerja dapat diartikan sebagai menata dan memperbaiki hubungan-hubungan antar para aktor di dalam jejaring maupun dengan aktor di luar jejaring agar terjadi sinergi dalam rangka pencapaian tujuan jejaring.

E. Evaluasi

1. Jelaskan langkah-langkah memetakan jejaring?
2. Jelaskan langkah-langkah menata jejaring?

BAB V

KONSEP PENDAYAGUNAAN JEJARING KERJA

Setelah mempelajari materi Pendayagunaan Jejaring Kerja ini, diharapkan peserta mampu menerapkan konsep kepemimpinan dalam jejaring kerja dan tahapan pendayagunaan jejaring kerja.

Mendayagunakan jejaring kerja dimaknai sebagai membuat jejaring kerja “berkerja” untuk untuk mencapai tujuannya sekaligus memberikan kebermanfaatannya pada organisasi yang Anda pimpin dalam mencapai kinerja yang ditargetkan. Mendayagunakan jejaring kerja dapat pula diartikan sebagai memanfaatkan modal sosial yang terdapat dalam jejaring kerja sebagai pengungkit kesuksesan personal maupun organisasi.

Dalam pendayagunaan jejaring kerja ini dibutuhkan peran kepemimpinan. Kepemimpinan jejaring ini (*network leadership*) ini dapat menjadi semacam pengaya pada khasanah kemampuan kepemimpinan yang selama ini telah dimiliki. Selain itu, dalam proses membuat jejaring kerja tersebut berdaya guna terdapat tahapan-tahapan perkembangan jejaring yang harus dilalui. Pada setiap tahapan, terdapat beberapa hal pokok yang harus diperhatikan agar perkembangan jejaring terjadi dengan baik.

A. Konsep Kepemimpinan Jejaring Kerja

Jika dilihat dari perspektif kepemimpinan organisasi hirarkis, pemimpin dapat mewujudkan organisasi yang berkinerja melalui otoritas untuk menugaskan dan mengawasi tugas yang diberikan kepada staf. Pendekatan ini lebih cenderung kepada pendekatan kepemimpinan melalui Penugasan dan Pengawasan (*command & control*). Namun demikian, jika dilihat dari perspektif jejaring kerja, organisasi dipandang sebagai kesaling terhubungan antar para pihak yang mana masing-masing pihak memiliki peran yang sama-sama penting dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pihak sama-sama memiliki sumber daya yang dapat dipertukarkan di dalam jejaring dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif ini, maka pendekatan kepemimpinan

yang dilakukan akan lebih cenderung pada pendekatan merangkul dan bekerjasama (*connect & collaborate*). Melalui pendekatan kepemimpinan ini, maka para pihak akan lebih terdorong untuk lebih memainkan “peran” nya dalam jejaring kerja guna mencapai tujuan organisasi dan bukan sekedar melakukan “tugas”nya.

Kepemimpinan dalam jejaring ini (*network leadership*) lebih memposisikan pemimpin sebagai inspirator dan fasilitator bagi para pihak/stakeholder melalui persuasi, teladan, pemberdayaan yang didasarkan pada penguatan dialog untuk mendorong aksi-aksi kolektif dalam jejaring, membangun kepercayaan dan memfasilitasi kerjasama di antara para pihak dalam jejaring. Melalui cara ini, maka akan terbangun kekuatan bersama yang merupakan modal yang dapat digunakan untuk membantu organisasi mencapai kinerjanya.

Asumsi mendasar dari jejaring kerja adalah bahwa setiap pihak di dalam jejaring dapat mempengaruhi hubungan dan juga hasil dari sebuah jejaring melalui peran yang dimainkannya. Pemimpin di dalam jejaring harus mampu mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi para aktor untuk “memainkan” hubungan-hubungan yang ada untuk menjadi produktif agar memberikan hasil berupa pencapaian tujuan jejaring. Pemimpin jejaring harus memastikan bahwa jejaring kerja harus memiliki norma yang jelas bagaimana mengatur hubungan dan interaksi dan saling menghargai kontribusi dari berbagai pihak.

Untuk dapat memimpin jejaring kerja dengan pendekatan “merangkul dan bekerjasama” ini, maka pemimpin harus memiliki karakteristik antara lain seperti berikut (LLC, 2012):

- **Mau membagi ide:** pemimpin dengan karakteristik ini sangat senang untuk membagi ide kepada orang lain. Untuk memastikan berbagi ide ini dapat terjadi dengan baik, maka pemimpin harus memiliki semangat untuk terus belajar dan mencari ide dari jejaring kerjanya yang lain.
- **Mau membagi informasi:** pemimpin dengan karakteristik ini sangat senang untuk membagi informasi-informasi yang memang dibutuhkan oleh jejaring kerja. Informasi yang

dibagikan ini adalah modal sosial yang dapat dimanfaatkan oleh jejaring kerja untuk mencapai tujuannya.

- **Mau berbagi kenalan/kontak:** pemimpin dengan karakteristik ini sangat senang untuk membagi jejaring nya dengan orang lain sehingga akan dapat tercipta banyak hubungan-hubungan baru di dalam jejaring kerja.
- **Mampu merajut jejaring:** pemimpin dengan karakteristik ini mampu menghubungkan para pihak. Dengan terbangunnya banyak hubungan-hubungan ini maka potensi tersedianya modal sosial juga akan bertambah di dalam jejaring. Dalam konteks ini, pemimpin tersebut memposisikan dirinya sebagai penghubung sekaligus perajut jejaring (*network weaver*).
- **Percaya pada kemampuan kepemimpinan setiap orang:** pemimpin dengan karakteristik ini memiliki kepercayaan bahwa setiap pihak di dalam jejaring kerja memiliki peran masing-masing dan mampu untuk memainkan perannya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan jejaring sejauh dukungan dan lingkungan kondusif tersedia untuk para pihak tersebut.
- **Proaktif pada keterbukaan:** pemimpin dengan karakteristik ini menyukai keterbukaan sebagai bagian dari memelihara kepercayaan/trust di antara para pihak dalam jejaring kerja, di mana saling kepercayaan ini merupakan pemercepat proses jejaring menjadi berdaya guna.

Memimpin dengan pola pikir berjejaring ini bisa jadi bukanlah hal yang mudah bagi para pemimpin yang sudah sangat terbiasa menggunakan pendekatan kepemimpinan yang sifatnya hirarkis dan tersentralisasi (*command & control*) mengingat pada pendekatan berjejaring ini kepemimpinan lebih pada posisi berbagi peran (*shared power*) yang berbasis pada hubungan dan nuansa kesaling bergantung dari peran-peran tersebut (*connect & collaborate*).

Jejaring yang kuat tentunya didasarkan pada kesepahaman dan rasa memiliki para pihak pada tujuan jejaring sebagai tujuan

bersama yang harus dicapai. Memastikan kesepahaman dan rasa memiliki ini adalah tantangan kepemimpinan dalam jejaring. Dalam konteks ini, pemimpin jejaring memiliki tantangan untuk memastikan bahwa kerjasama/kemitraan yang terjadi dalam bentuk jejaring ini memiliki tujuan yang jelas dan menggugah bagi para pihak yang terlibat.

Terdapat 8 (delapan) kriteria sukses kepemimpinan yang akan menuntun pengembangan jejaring kerja menjadi lebih baik, yaitu (Anklam, 2007):

1. Pemimpin jejaring harus mampu memilih dan mengelola secara seksama stakeholder/para pihak terkait yang sesuai dengan tujuan jejaring dan manfaat jejaring sehingga terjadinya kesamaan persepsi tentang tujuan dan manfaat jejaring.
2. Pemimpin jejaring harus mampu mengelola rasa saling percaya diantara para aktor
3. Pemimpin jejaring harus mampu mengelola harapan-harapan dari setiap anggota jejaring agar secara optimal dapat sejalan dengan pencapaian tujuan jejaring.
4. Pemimpin jejaring harus mampu merancang mekanisme kerja di antara anggota jejaring dengan fleksibilitas pada perkembangan jejaring dan tantangan yang dihadapi oleh jejaring.
5. Pemimpin jejaring harus mampu membuat pertukaran informasi diantara para pihak secara berkala tentang apa yang masing-masing oleh masing-masing pihak.
6. Pemimpin jejaring harus mampu memastikan tersedianya dukungan peralatan/media/sumber daya untuk membuat jejaring bekerja.
7. Pemimpin jejaring harus mampu mengelola konflik secara konstruktif
8. Pemimpin jejaring harus mampu mempraktekan seni “memberi dan menerima”. (the art of giving and getting).

Pemahaman tentang jejaring kerja dan berjejaring kerja ini pada akhirnya akan memberikan pengayaan terhadap pendekatan

kepemimpinan bagi para pejabat administrator. Terdapat pendekatan kepemimpinan yang bukan hanya fokus pada penugasan dan pengawasan (*command & control*) secara hirarkis, namun juga pada pendekatan merangkul dan bekerjasama (*connect & collaborate*). Melalui pendekatan ini maka akan tersedia banyak modal sosial sebagai konsekuensi dari tercipta banyak keterhubungan dalam suatu jejaring kerja dengan banyak pihak yang mana modal sosial tersebut dapat didayagunakan untuk membantu organisasi mencapai target kinerjanya.

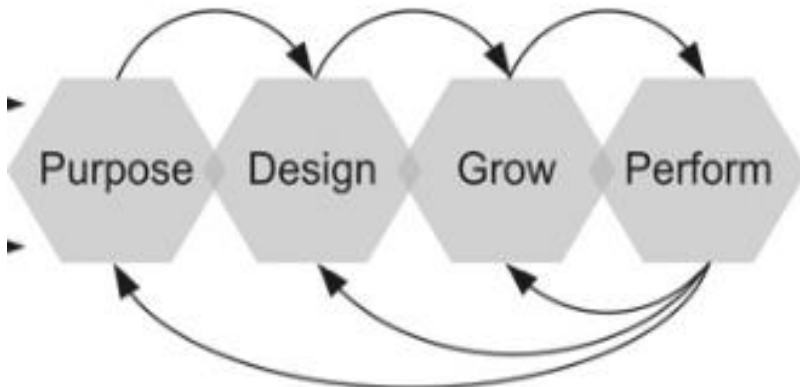
Beberapa hal penting yang dapat dipertimbangkan dalam kaitannya antara kepemimpinan dan berjejaring kerja, antara lain:

- Ketika memegang suatu posisi kepemimpinan, seorang pemimpin yang efektif akan mengidentifikasi orang-orang yang dibutuhkan olehnya untuk memainkan perannya dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tersebut akan fokus pada bagaimana membangun dan menjaga hubungan dengan orang-orang tersebut. Menjaga hubungan ini tentu diawali dengan sikap menghargai.
- Pemimpin yang efektif akan selalu memandang bahwa orang lain adalah mitra potensial yang dapat dirangkul walaupun dalam tahap awal masih terlihat sebagai penentang. Mereka akan berjejaring dengan orang tersebut sambil meningkatkan kesadaran pada pencapaian tujuan dan mencoba mencari manfaat bersama bagi mereka.
- Menciptakan hubungan dan mengelola hubungan adalah hal yang penting dalam berjejaring. Untuk itu, komunikasi efektif dengan berbagai cara dan media menjadi hal penting untuk dipertimbangkan.

B. Tahapan Mendayagunakan Jejaring Kerja

Pendayagunaan jejaring kerja adalah sebuah proses. Proses ini merupakan proses yang menerus yang melewati beberapa tahapan, yang dimulai dari proses menemukan tujuan dibangunnya jejaring kerja, dilanjutkan dengan proses merancang jejaring kerja, dilanjutkan dengan proses tumbuh dan berkembangnya jejaring kerja dan sampai pada kondisi di mana

jejaring kerja dapat mencapai tujuannya. Secara ilustratif, proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 13 berikut :

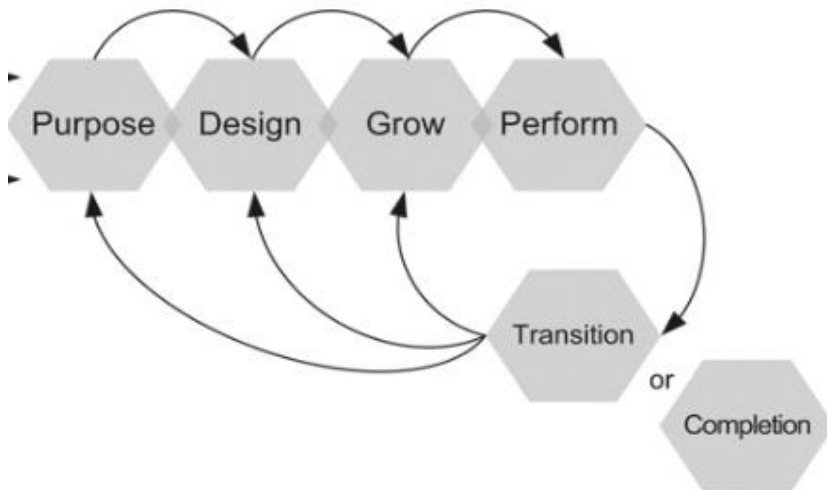


Gambar 13
Model Perkembangan Jejaring Kerja
Sumber: Anklam (2007)

1. Tahap I adalah “Purpose”, pada tahap ini terjadi proses penyamaan persepsi antar para aktor jejaring terkait dengan tujuan dari dibangunnya jejaring. Penentuan tujuan ini dilakukan secara bersama mengingat sebuah jejaring akan terbangun dengan baik jika ada kesepahaman tentang tujuan dan manfaat dari dibangunnya jejaring kerja tersebut. Dalam tahapan ini, tantangan terbesar adalah bagaimana menentukan tujuan jejaring yang jelas dan menggugah para pihak sehingga mereka merasa memiliki tujuan tersebut dan secara bersama membangun jejaring untuk mencapai tujuan jejaring.
2. Tahap II disebut sebagai tahap “Design”. Hal yang dilakukan pada tahap kedua ini adalah menentukan siapa aktor jejaring yang akan dilibatkan, menginisiasi dan memperkuat hubungan-hubungan yang sudah ada, memetakan struktur jejaring, menata ulang struktur jejaring, menambah hubungan baru, menentukan dan menyepakati norma dan mekanisme

- jejaring serta memilih teknologi untuk memudahkan para pihak dalam jejaring untuk saling mempertukarkan sumber dayanya.
3. Tahapan III adalah tahapan “Grow” dimana pada tahapan ini jejaring mengalami perkembangan dan tumbuh dan terus meningkatkan kapasitasnya dan kemampuannya untuk mencapai tujuan jejaring. Proses berjejaring terjadi sangat intensif pada tahapan ini, dimana terjadi perkembangan anggota jejaring, perkembangan pertukaran sumberdaya, dan meluasnya jejaring.
 4. Tahap IV disebut sebagai tahapan “Performance”. Tahap ini adalah tahapan di mana jejaring telah berhasil mencapai tujuannya dan mempertahankan unjuk kerjanya. Selain itu, jejaring kerja dapat saja terus berkembang dengan makin bertambahnya jumlah aktor yang terlibat. Jejaring kerja dapat juga terus berkembang seiring dengan makin meningkat dan beragamnya masalah dan tantangan-tantangan baru yang menyertainya.

Pada dasarnya proses ini dapat terjadi seperti siklus sampai dengan jejaring kerja menemukan momentum titik keseimbangan barunya. Selama menjalani tahapan ini ini jejaring kerja mengalami proses transisi jejaring untuk mendapatkan keseimbangan baru. Pada kenyataanya terdapat pula kemungkinan keseimbangan baru tersebut tidak tercapai, maka jejaring kerja yang ada bisa saja tidak berlanjut atau akan terhenti. Untuk memperjelas, diberikan ilustrasi pada Gambar 14 berikut:



Gambar 14
Pola Evolusi Jejaring Kerja
Sumber: Anklam (2007)

Selama dalam masa transisi tersebut sangat dimungkinkan terjadi perubahan “purpose”/tujuan jejaring, penyesuaian “structure”/struktur jejaring, penyesuaian “style”/norma jejaring dan juga “value”/manfaat jejaring.

Penyesuaian tujuan dapat dilakukan dengan menemukan atau menentukan tujuan baru. Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat diajukan selama proses penyesuaian tujuan jejaring ini yang jawaban atas pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan penyesuaian. Pertanyaan tersebut antara lain: apakah jejaring telah berhasil mencapai tujuannya?, apakah tujuan yang dicapai jejaring telah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pihak yang terlibat dalam jejaring? Apakah semua anggota jejaring telah berkomitmen terhadap pencapaian tujuan berjejaring?

Penyesuaian struktur jejaring dapat dilakukan dengan mengubah struktur jejaring agar memperkuat hubungan dan memberi kemudahan bagi para pihak di dalam jejaring kerja untuk mempertukarkan sumber dayanya. Selain itu, penyesuaian juga dapat dengan menambahkan keragaman dari para pihak yang terlibat dalam jejaring. Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat diajukan selama proses penyesuaian struktur jejaring ini yang jawaban atas pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan penyesuaian, antara lain: Apakah struktur jejaring dan pola keterhubungan yang ada benar-benar dapat mendukung jejaring mencapai tujuannya?, Apakah struktur jejaring yang ada memungkinkan jejaring lebih responsif terhadap perkembangan-perkembangan yang ada? Apakah struktur jejaring yang ada telah memudahkan para pihak untuk saling mempertukarkan sumber dayanya guna mencapai tujuan jejaring? Apakah sudah cukup beragamnya para pihak yang terlibat dalam jejaring?

Penyesuaian ‘Style’ jejaring dapat dilakukan dengan mengubah tempat berinteraksi para pihak, mengubah “ruang” interaksi (misal menambah cara interaksi antar pihak di dunia maya menggunakan media sosial), mengubah intensitas/frekuensi interaksi dan aturan bentuk interaksi yang bisa dilakukan antar para pihak. Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat diajukan selama proses penyesuaian “Style” jejaring ini yang jawaban atas pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan penyesuaian, antara lain: apakah tempat, ruang dan intensitas interaksi berjejaring telah sesuai dengan sesuai dengan gaya berjejaring para aktor yang terlibat sehingga memberikan kenyamanan dalam berjejaring? Apakah jejaring mendukung terciptanya kemudahan hubungan dan pertukaran sumberdaya secara timbal balik antara para pihak yang terlibat dalam jejaring? Apakah aturan yang berlaku di dalam jejaring telah cukup mendukung proses perbaikan yang berkelanjutan terkait dengan efisiensi dan kualitas ketercapaian tujuan jejaring? Apakah kapasitas kepemimpinan jejaring telah cukup untuk menciptakan lingkungan berjejaring yang kondusif sehingga jejaring dapat mencapai tujuannya?

Penyesuaian “Value” dapat dilakukan dengan menyesuaikan manfaat apa yang bisa dirasakan oleh para aktor maupun pihak yang menjadi target sasaran jejaring kerja. Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat diajukan selama proses penyesuaian “Value” jejaring ini yang jawaban atas pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan penyesuaian., antara lain: Apakah jejaring telah cukup memiliki sumberdaya untuk memberikan manfaat? Apakah manfaat yang diberikan oleh jejaring telah sesuai dengan tujuan jejaring? Apakah ada ukuran terkait dengan manfaat yang diberikan oleh jejaring? Apakah manfaat tersebut diterima oleh semua pihak sesuai dengan harapannya?

Untuk dapat mendayagunakan jejaring kerja ini, maka perlu disusun suatu rencana dan langkah-langkah strategis dengan mempertimbangkan proses dan tahapan berkembangnya suatu jejaring kerja. Dengan melakukan rencana dan langkah-langkah strategis tersebut maka pendayagunaan jejaring kerja untuk mendukung tercapainya kinerja organisasi dapat diwujudkan.

C. Latihan

Peserta diminta untuk memilih satu kasus yang akan diselesaikan dengan menggunakan pendekatan jejaring kerja dengan menerapkan tahapan pertumbuhan jejaring kerja dan mengelaborasi konsep kepemimpinan jejaring (*network leadership*).

D. Rangkuman Materi

1. Mendayagunakan jejaring kerja dimaknai sebagai membuat jejaring kerja “berkerja” untuk untuk mencapai tujuannya sekaligus memberikan kebermanfaatan/nilai pada organisasi yang Anda pimpin dalam mencapai kinerja yang ditargetkan juga pada pihak lain yang ada di dalam jejaring.
2. Pemimpin di dalam jejaring harus mampu mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi semua hubungan-hubungan yang ada untuk menjadi produktif (memainkan perannya) dan

memberikan hasil berupa pencapaian tujuan jejaring dan manfaat bagi anggota jejaring dan para pihak lain. Pemimpin jejaring harus memastikan bahwa jejaring harus memiliki norma yang jelas bagaimana mengatur hubungan dan interaksi dan saling menghargai kontribusi dari berbagai pihak.

3. Pendayagunaan jejaring kerja mengikuti pola tahapan yang dimulai dari mencari tujuan/purpose dari jejaring kerja, dilanjutkan dengan tahapan design/merancang jejaring kerja di mana pada tahapan ini ditentukannya struktur, norma dan nilai/manfaat jejaring kerja. Tahapan berikutnya adalah Grow, dimana jejaring kerja mengalami pertumbuhan dan pada akhirnya masuk pada tahapan Perform dimana jejaring kerja berhasil mencapai tujuannya dan memberikan manfaat bagi para pihak dalam jejaring juga para pihak yang menjadi target sasaran jejaring.

E. Evaluasi

1. Jelaskan peran kepemimpinan dalam suatu jejaring kerja untuk memastikan jejaring kerja tersebut dapat efektif mencapai tujuannya.
2. Jelaskan tahapan pendayagunaan jejaring kerja.

BAB VI

PENUTUP

Dalam bab VI ini akan diuraikan kesimpulan dan saran tindak lanjut yang diperlukan dalam mempelajari jejaring kerja di lingkungan kerja ASN Administrator.

A. Kesimpulan

Setelah mempelajari esensi modul Jejaring Kerja, para ASN Administrator diharapkan telah mendalami ruang lingkup jejaring kerja dan berjejaring kerja yang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja personal dan organisasi.

Modul ini juga telah membekali ASN Administrator untuk mampu mengevaluasi dan mengembangkan Network Leadership yang ramu dengan tahapan dan strategi yang diperlukan dalam pendayagunaan jejaring kerja.

Keberhasilan membangun, mengembangkan dan memimpin jejaring kerja menjadi asset utama para ASN Administrator untuk tampil prima atas nama organisasi dan lembaga dalam membangun kolaborasi jejaring kerja strategis; yang akan membawa tingkat produktifitas individu, unit kerja dan lembaga ke level yang lebih baik.

B. Saran Tindak Lanjut

Keberhasilan ASN Administrator dalam pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) tentunya dicapai dari peningkatan kompetensi melalui semua modul-modul pembelajaran. Untuk itu disarankan agar:

1. Peserta mengikuti semua tahapan pembelajaran klasikal, mandiri dan diskusi terprogram yang telah ditetapkan.
2. Kesemua komponen bahan pembelajaran dalam modul ini akan lebih maksimal apabila pembelajaran modul jejaring kerja dipadukan dengan bahan tayang dan video yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari materi pembelajaran modul.

3. Semua latihan-latihan dalam Bab-Bab modul ini wajib dikerjakan dan di *crosscheck* saat pembelajaran klasikal dengan widyaiswara atau dengan peserta pelatihan lainnya.
4. Kompetensi ASN Administrator yang dibangun melalui modul Jejaring kerja adalah sebagian kecil dari kompetensi kepemimpinan yang akan dibangun dalam pelatihan ini. Oleh karena itu dibutuhkan pembelajaran tuntas terkait semua modul-modul dalam setiap agenda pembelajaran dan semua tahapan kegiatan *on-campus* dan *off-campus*.
5. Akhirnya ketercapaian kompetensi Pemimpin Manajemen Kinerja (ASN Administrator) apabila telah menyelesaikan keempat agenda pembelajaran dalam pelatihan ini; yaitu Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, Kepemimpinan Kinerja, Manajemen Kinerja, dan Agenda Aktualisasi Kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anklam.P, A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World., Elsevier Inc, 2007.
- Baker, E.W., Networking Smart : How to Build Relationships for Personal & Organizational Success., universe., Inc., 2000
- Barrat. C, Successful Networking: the ultimate guide, TEDxAmRingSalon, 2015
- Crosby. Barbara C & Bryson John M., Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World, John Wiley & Sons, 2005.
- Cross, R., Borgatti, S., & Parker, A. Making invisible work visible. California Management Review, (2002)
- Emmy,S.2001. Studi Jejaring Partisipasi Masyarakat dalam usaha produksi gabah di kabupaten Karawang. Program Magister Manajemen IPB, Bogor
- Eva Schiffer, Exploring network patterns, 2015
- Ibarra, H., & Hunter, M.. How leaders build and use networks. Harvard Business Review, 2007.
- Kilduff, M., & Tsai, W. . Social networks and organizations. Beverly Hills, CA; Sage, 2004.
- Kooiman, J, Governance & Governability: Using Complexity, Dynamics dan Diversity, 1993.
- Krackhardt, D. . "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations." Administrative Science Quarterly. 1990
- Krebs. V and Holey. J., Building Smart Communities through Network Weaving., 2002-2006
- Leadership Learning Community, New Ways of Developing Leadership in a Highly Connected World, 2012
- Rheingold. H, Net Smart: How to Thrive Online, The MIT Press.,2012