

# STRATEGI PEMBERANTASAN KORUPSI BIROKRASI MELALUI SISTEM JARINGAN ANTAR ORGANISASI DI INDONESIA

Oleh:  
Drs. Alwi, M.Si.

## *Abstract*

*Corruption represents a misconduct in bureaucratic administration. Generally, corruption occurs at either individual, organizational, or societal level. As stated in public administration and public management literatures, inter-organizational collaboration is needed to eradicate corruption practices because they are usually out of reach of institutions in charge of corruption abolition.*

*Legal approach has so far been unable to combat the corruption practices because it only deals with a sequence of corruption cases as crimes against the law without comprehending the underlying causes stimulating such deeds. Having known the intricacy of corruption practices, an independent state commission for corruption abolition (KPK) develops inter-organizational networks to comprehensively exterminate corruption. In order to abolish corruption, this state commission recommends several conditions, such as: a) effective and efficient use of sources, b) raised incentives for employees, c) recovery of the reputation of judicial institutions, and d) definite legitimacy of judicial institutions.*

## **A. Pendahuluan**

Dalam administrasi dan manajemen publik, sistem jaringan antar organisasi merupakan suatu konsep yang telah banyak digunakan untuk pengambilan keputusan, implementasi kebijakan, dan strategi untuk memperoleh sumber-sumber daya penting yang dibutuhkan suatu organisasi. Munculnya sistem jaringan ini seiring dengan perkembangan zaman, - era globalisasi, yang tidak lagi berpikir menyelesaikan berbagai masalah secara sendiri-sendiri, melainkan perlu melibatkan pihak lain atau organisasi lain untuk menyelesaikan masalah-masalah internal organisasi. Para pakar yang berkonsentrasi dengan hal ini menyadari (dibuktikan dari berbagai hasil kajian) bahwa efektivitas organisasi, baik publik maupun privat, sangat ditentukan oleh jaringan antar organisasi (Sydow 2002; Becerra, 1999). Bahkan hasil penelitian Pfeffer and Salanick (Powers, 2001), menunjukkan bahwa hanya 10 persen kinerja organisasi ditentukan oleh faktor internal, selebihnya (90 persen) didorong oleh faktor luar organisasi, yang memerlukan jaringan antar organisasi.

Pada saat ini, ada kecenderungan organisasi, baik dalam organisasi privat maupun dalam organisasi publik, untuk menyelesaikan masalah-masalah kompleks melalui sistem jaringan antar organisasi. Dalam hal ini, sistem jaringan antar organisasi ini merupakan kerja sama di antara lembaga-lembaga pemerintahan, pemerintah dengan pihak swasta/organisasi bisnis, dan pemerintah dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) (Jones, 2004; Page, 2003; Hill, 2002; Jaffee, 2001; Cordero-Guzman, 2001; Powers, 2001; Becerra, 1999; Eggs & Englert, 1999; Gulati & Gargiulo, 1998; Bardach, 1994; Esman, 1991; Hodge & Anthony, 1988).

Berdasarkan fenomena di atas, sistem jaringan antar organisasi perlu diterapkan untuk menyelesaikan berbagai masalah-masalah krusial yang dihadapi bangsa ini, termasuk

masalah korupsi yang sudah merupakan penyakit menahun, yang kita sulit memprediksi kapan sembuh. Hal ini terjadi karena korupsi sudah menjalar ke seluruh bagian-bagian penting bangsa ini yang berlangsung secara sistemik dan menyebabkan bangsa ini semakin terpuruk, baik dalam bidang ekonomi, sosial, politik dan budaya maupun dari segi moral. Merajalelanya korupsi tersebut di Indonesia menjadi pukulan berat bagi pemerintah terutama bagi lembaga-lembaga peradilan. Lembaga-lembaga ini telah terkena "tipu muslihat" saat berhadapan dengan koruptor-koruptor kelas kakap, atau lembaga-lembaga tersebut ikut bermain dengan para koruptor itu sehingga mereka hampir tidak pernah tersentuh hukum, terutama pada rezim orde baru.

Birokrasi merupakan tempat yang subur berlangsungnya perbuatan kotor itu, bahkan hingga saat ini ia belum banyak tersentuh oleh lembaga-lembaga peradilan yang mengurus pemberantasan korupsi. Padahal birokrasi berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam hal penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik. Masyarakat sebagai pelanggan yang banyak memerlukan jasa layanan birokrasi tidak jarang harus ikut dalam permainan kotor tersebut untuk mendapatkan kemudahan akses terhadap pelayanan publik. Birokrasi tidak terelakkan oleh masyarakat (*unavoidable*), karena ia merupakan penyedia layanan publik satu-satunya yang berkaitan dengan perizinan. Dalam hal ini, masyarakat mau atau tidak mau, suka atau tidak suka harus menerima kenyataan seperti itu.

Upaya pemerintah saat ini untuk memberantas korupsi telah ditunjukkan dengan lahirnya lembaga-lembaga, seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Tim Koordinasi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (TIMTASTIPIKOR). Namun, kedua lembaga ini bersama dengan lembaga peradilan lainnya belum banyak membuahkan hasil sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, dalam tulisan ini mencoba menyoroti sejauh mana peran, kerja sama, dan koordinasi di antara lembaga-lembaga tersebut dalam upaya memberantas korupsi di negeri yang kita cintai ini. Pertanyaan besar tersebut akan didiskusikan dengan menjawab beberapa pertanyaan, misalnya : seperti apakah fenomena dan pengertian korupsi itu?, bagaimana tipe dan apa penyebab korupsi birokrasi itu?, bagaimana konteks keputusan atau strategi dalam sistem jaringan antar organisasi?, alasan-alasan seperti apa yang mendorong suatu organisasi membentuk sistem jaringan?, dan strategi apa yang cocok dalam pemberantasan korupsi di Indonesia?

## **B. Fenomena dan Pengertian Korupsi**

Pada kenyataannya tidak ada negara terbebas dari korupsi (Carino & Rahman, 1986), apakah itu negara maju atau terlebih negara berkembang yang belum berjalan sistem hukum dengan efektif. Namun, yang membedakan adalah derajat korupsi tersebut, ada negara yang sedikit jumlah korupsinya dan tidak berjalan secara sistemik, tetapi ada negara yang banyak jumlah korupsinya dan berjalan secara sistemik, menurut penulis Indonesia termasuk dalam kategori yang terakhir.

Korupsi memiliki jaringan atau jangkauan yang sangat luas, bukan hanya terjadi di birokrasi pemerintahan tetapi juga menjangkit pada bidang lainnya seperti politik dan bisnis. Pada birokrasi pemerintahan korupsi masih merajalela, mulai dari Pusat sampai ke tingkat kelurahan, begitu pula yang terjadi pada lembaga-lembaga tinggi negara. Dengan demikian, kita kesulitan mengidentifikasi lembaga-lembaga mana di negara ini yang di dalamnya tidak terjadi korupsi.

Fenomena seperti di atas, menyebabkan banyak kalangan termasuk ilmuwan sering mengungkapkan bahwa korupsi di Indonesia sudah menjadi "gaya hidup", "budaya", dan istilah semacamnya. Adanya istilah tersebut menunjukkan bahwa korupsi sudah

merajalela dan terjadi secara sistemik di Indonesia. Demikian pula, hal tersebut mengindikasikan bahwa korupsi semakin sulit diberantas kalau tidak disertai dengan *power* dan komitmen yang besar dari semua elemen bangsa ini. Saat ini, penerimaan atau tanggapan masyarakat luas mengenai korupsi bukan merupakan masalah yang luar biasa. Artinya, sistem sosial di masyarakat kita telah kehilangan *powernya* dalam mengontrol masalah ini, sehingga seorang koruptor besar setelah menjalani hukumannya di penjara ia juga terbebas dari sanksi-sanksi sosial. Setelah terjerat hukum positif, ia tidak lagi memiliki beban mental atau beban sosial dari masyarakat di mana ia tinggal.

Sehubungan dengan hal di atas, dapat dinyatakan bahwa korupsi itu merupakan masalah yang kompleks dan tidak bergerak dalam ruang hampa, ia terkait dengan sistem yang besar, seperti sistem sosial, budaya, hukum, dan politik. Dalam sistem sosial, makin kompleks jaringan interaksi sosial itu dan makin rumit serta beraneka cara keuntungan nyata yang dapat dipertukarkan, makin sedikit kemungkinan bahwa tindakan khusus itu dapat secara jelas dicap sebagai korupsi. Demikian pula, makin banyak pertukaran politis itu mirip dengan pertukaran sosial, makin tidak rinci dan makin sulit pula untuk menggolong-golongkannya dalam kaitannya dengan korupsi (Lubis & Scott, 1993).

Dalam "pasar politik", selama kedudukan atau kekuasaan menjadi tujuan utama dan dapat "diperjual belikan", maka korupsi tetap bertengger di lembaga-lembaga politis. Akibatnya, rakyat semakin menderita karena kebijakan-kebijakan publik pasti akan bias sasaran. Hal tersebut telah menjadi semakin parah, karena mereka-mereka yang ada di lembaga-lembaga peradilan masih tetap melakukan interaksi dengan kliennya dengan tidak mengedepankan keadilan sosial. Kondisi yang seperti ini yang masih menyelimuti lembaga-lembaga peradilan, sehingga mereka yang mencari keadilan masih jauh dari harapan. Fenomena-fenomena seperti di atas menunjukkan betapa rumitnya persoalan korupsi di negeri ini dan juga menunjukkan betapa luasnya cakupan korupsi. Luasnya cakupan korupsi menyebabkan para ahli agak kesulitan memberikan pengertian mengenai masalah ini dengan lengkap. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Brooks (dikutip Alatas, 1987) mengenai pengertian korupsi sebagai berikut: "Dengan sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai kewajiban, atau tanpa hak menggunakan kekuasaan, dengan tujuan memperoleh keuntungan yang sedikit banyak bersifat pribadi." Demikian pula, pendapat yang kurang lebih sama yang dikemukakan oleh Alfiler (dikutip oleh Carino, 1987), bahwa korupsi adalah: "*Purposive behavior which may be deviation from an expected norm but is undertaken nevertheless with a view to attain materials or other rewards.*"

Kedua pengertian korupsi di atas mungkin lebih cocok dipergunakan dalam suatu organisasi formal, tidak dapat digeneralisir ke seluruh aspek kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Pada saat terjadi pertukaran dalam "pasar politik", misalnya, seorang politisi memberikan sesuatu atau memberikan janji kepada seorang pemilih untuk didukung dalam pencalonannya untuk menduduki suatu jabatan politis. Fenomena ini tidak dapat dipolakan dalam kedua pengertian korupsi di atas, karena kemungkinan keduanya akan terjadi saling menguntungkan, bukan keuntungan pribadi sebagaimana pada pengertian tersebut di atas. Pada saat seorang kerabat atau keluarga memberikan sesuatu kepada keluarganya yang kebetulan pejabat publik, apakah ini dapat dikatakan menyalahi *expected norms*, kalau dalam masyarakat tersebut memiliki budaya saling memberi sesuatu dalam lingkungan keluarga atau kerabatnya.

Kesulitan mendefinisikan korupsi secara sempurna karena disamping mencakup jaringan yang luas, korupsi memiliki *multi-face*, seperti sogok menyogok, suap menyuap, dan nepotisme. Oleh karena itu, perlu membuat gambaran yang masuk akal mengenai suatu gejala agar kita dapat memisahkan dari gejala lain yang bukan korupsi. Upaya

seperti ini dapat berupa memberikan ciri-ciri dari korupsi, sebagaimana yang dilakukan oleh Alatas (1987), yaitu :

1. Suatu penghianatan terhadap kepercayaan.
2. Penipuan terhadap badan pemerintah, lembaga swasta atau masyarakat umumnya.
3. Dengan sengaja melalaikan kepentingan umum untuk kepentingan khusus.
4. Dilakukan dengan rahasia, kecuali dengan keadaan dimana orang-orang berkuasa atau bawahannya menganggapnya tidak perlu.
5. Melibatkan lebih dari satu orang atau pihak.
6. Adanya kewajiban dan keuntungan bersama dalam bentuk uang atau yang lain.
7. Terpusatnya kegiatan (korupsi) pada mereka yang menghendaki keputusan yang pasti dan mereka yang dapat mempengaruhinya.
8. Adanya usaha untuk menutupi perbuatan korup dalam bentuk-bentuk pengesahan hukum.
9. Menunjukkan fungsi ganda yang kontradiktif pada mereka yang melakukan korupsi.

Hal yang sama pula yang dilakukan oleh Haidenheimer (Carino, 1986) mencoba menerangkan pengertian korupsi birokrasi melalui tiga kategori utama, yaitu:

1. *Market Centred Orientation* (pendekatan yang berpusat pada pasar).  
Pendekatan ini mengutamakan perhatian pada proses pertukaran dan keseimbangan antara penawaran dan permintaan. Terjadinya ketidakseimbangan antara keduanya akan menyebabkan distorsi pasar yang berdampak buruk kepada masyarakat sebagai konsumen. Pendekatan ini menganalogikan bahwa seorang pejabat publik yang korup seperti halnya dengan seorang pelaku bisnis yang mengutamakan keuntungan pribadi setinggi-tingginya dengan menggunakan jabatannya. Pengertian korupsi dalam pendekatan ini, memandang terjadinya korupsi dari sudut pandang sebabnya, - penyebabnya.
2. *Public Interests Centered Perspective* (pendekatan yang berpusat pada kepentingan publik).  
Pendekatan ini mengasumsikan bahwa suatu tindakan seorang pemegang jabatan yang memberikan "kemurahan hati" kepada orang tertentu, karena diberikan sesuatu yang tidak resmi kepadanya. Pada saat ini, fenomena ini yang banyak terjadi, seperti seorang bawahan memberikan "tanda mata" kepada atasannya sehingga ia mendapat perlakuan khusus dari pejabat tersebut. Pendekatan ini termasuk juga nepotisme. Pengertian korupsi dalam pendekatan ini, melihat terjadinya korupsi dari sudut pandang konsekuensinya.
3. *Public Office Centered Perspective* (pendekatan yang berpusat pada kantor/jabatan pemerintah).  
Pendekatan ini mendefinisikan korupsi sebagai suatu tindakan yang melanggar atau menyimpang aturan formal dalam organisasi publik/pemerintahan untuk keuntungan diri sendiri. Dalam hal ini, norma atau aturan legal dalam organisasi yang menjadi dasar dalam penentuan terjadinya korupsi. Berdasarkan pengertian ini, maka dapat dikatakan, pada saat ini, bahwa sangat banyak terjadi korupsi di negeri ini, karena seorang pegawai, misalnya, terlambat masuk kantor, pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dalam kurun waktu yang telah ditentukan maka mereka sudah dikategorikan korupsi, menurut pendekatan ini. Pengertian korupsi dari pendekatan ini lebih luas dari kedua pendekatan sebelumnya, karena bukan hanya melihat dari konsekuensinya saja tetapi juga pada sifat dari korupsi itu sendiri, - penyimpangan dari aturan organisasi.

Sekali lagi penulis tekankan bahwa terjadinya kesulitan dalam memberikan pengertian korupsi yang komprehensif dari para ahli dalam bidang ini, karena disamping luasnya cakupan korupsi itu sendiri juga fenomenanya sering tidak jelas batas-batasnya. Dalam hal ini, pada suatu masyarakat/daerah/negara tertentu ada suatu perbuatan dikategorikan sebagai korupsi, namun masyarakat/daerah/negara lain perbuatan tersebut tidak digolongkan sebagai korupsi. Demikian pula, dapat juga terjadi dalam masyarakat, daerah atau negara yang sama tetapi berlain waktu. Hal ini berkaitan dengan budaya, sistem politik, dan tingkat pendidikan suatu masyarakat, daerah, atau negara tersebut. Untuk mengatasi terjadinya korupsi ini, maka perlu dipahami tipe dan sebab terjadinya korupsi tersebut, sebagaimana dibahas pada bagian berikut ini.

### C. Tipe dan Sebab Terjadinya Korupsi Birokrasi

Penyelesaian suatu atau beberapa masalah termasuk masalah korupsi, sebagaimana lazimnya yang dilakukan oleh ilmuan, selalu diawali dengan masalah dan penyebab dari masalah tersebut. Oleh karena itu, pada bagian ini dibahas mengenai tipe dan sebab terjadinya korupsi birokrasi. Menurut Carino (1986), ada tiga tipe terjadinya korupsi birokrasi, yaitu: *graft*, *nepotism*, dan *bribery*. Demikian pula, ada tiga penyebab terjadinya, yaitu: *individual causes*, *organizational reasons*, dan *societal causes*.

#### 1. Tipe Korupsi Birokrasi

##### a. *Graft*

Tipe korupsi ini berkaitan dengan penggelapan atau pemberian ilegal sumber-sumber publik (*public resources*), berupa uang atau properti kepada seorang atau kelompok pejabat pemerintah. Tipe ini digolongkan pada korupsi yang dilakukan perorangan (*individual corruption*).

##### b. *Nepotism*

Tipe ini berkaitan dengan tindakan ilegal yang didasarkan pada kemurahan hati pejabat dan hubungan kekeluargaan (*sentiments*). Seorang pejabat/pegawai dikatakan korupsi, kalau dia mengangkat atau mempromosikan pegawai tersebut berdasarkan hubungan darah, teman, agama, dan daerah tanpa memperhitungkan masalah kecakapan atau kemampuan pegawai tersebut.

Tipe ini dapat digolongkan pada *systemic corruption*, yaitu korupsi yang dilakukan lebih dari dua orang, dalam hal ini melibatkan hampir semua tingkatan jabatan yang ada dalam organisasi sekaligus melibatkan orang-orang dari luar organisasi (*clients*).

##### c. *Bribery*

Tipe ini berkaitan dengan permintaan, penerimaan atau penawaran nilai, - *tangible objects* (seperti uang, properti atau hadiah) yang tidak legal yang menyimpang dari kewajiban-kewajiban pejabat.

Pejabat dalam berhubungan dengan kliennya atau pejabat lainnya biasanya tergantung pada berapa banyak uang yang tidak legal atau ganjaran materi lain yang dia akan terima atau telah diterima. Tipe ini juga dapat digolongkan pada *systemic corruption*.

#### 2. Sebab-sebab Korupsi Birokrasi

##### a. *Individual Causes*

Terjadinya korupsi disebabkan oleh rendahnya komitmen dan moral dari aparat birokrasi.

##### b. *Organizational Reasons*

Penyebab terjadinya korupsi adalah organisasi itu sendiri, dalam hal ini birokrasi, yaitu:

- Rendahnya gaji dan insentif aparat birokrasi.
- Lemahnya sistem manajemen kontrol.
- Standar kinerja aparat dan unit organisasi masih kurang jelas.
- Belum ada standar baku rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang berorientasi prestasi kerja.
- Ketidakmampuan organisasi memberikan pelayanan yang cukup sementara masyarakat sangat membutuhkan pelayanan, sehingga dapat menimbulkan adanya *black market*.
- Kondisi dan fasilitas kerja yang kurang menyenangkan dalam suatu kantor, sehingga dapat menurunkan gairah kerja.
- Kurangnya informasi yang disediakan oleh pemerintah.
- Ketergantungan para pekerja kepada bos atau pimpinan (*patronage*).
- Kurang baiknya kepemimpinan organisasi, sehingga tidak dapat dijadikan contoh/model bagi bawahan dalam integritas dan disiplin.

c. *Societal Causes*

Korupsi dalam birokrasi juga dapat disebabkan oleh masyarakat sebagai lingkungan birokrasi, meliputi :

- Formalisme legal  
Terjadinya korupsi birokrasi, karena norma-norma (*social norms*) yang ada dalam masyarakat tidak sesuai aturan formal yang ada dalam birokrasi.
- Kasus korupsi sulit dibuktikan dalam pengadilan, karena tidak menampilkan kepastian hukum.
- Masyarakat masih mentoleransi korupsi.
- Nilai utama yang berlaku dalam organisasi dan masyarakat secara keseluruhan tidak menunjukkan sesuatu yang harus dihindari.
- Kurangnya keinginan politik pemerintah memberi insentif kepada gerakan anti korupsi.

## D. Konteks Keputusan atau Strategi dalam Sistem Jaringan Antar Organisasi

Dalam era globalisasi, perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat dan sering tidak dapat diprediksi (*unpredictible*). Terjadinya perubahan-perubahan yang demikian itu, tentunya, berpengaruh terhadap organisasi publik. Agar tetap *survive*, maka organisasi publik perlu beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Perubahan-perubahan tersebut akan menimbulkan berbagai masalah publik yang kompleks, dan tidak memungkinkan lagi masalah tersebut terpecahkan dengan tuntas dengan mengandalkan kemampuan pemerintah sendiri, melainkan perlu kolaborasi antara swasta dan masyarakat. Kolaborasi yang seperti itu, lazimnya disebut sistem jaringan antar organisasi. Sistem jaringan antar organisasi yang dimaksudkan di sini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bardach (1994), yaitu: "*A set of self-organizing working relationships among actors such that any relationship has the potential both to elicit action and to communicate information efficiently*". Demikian pula dikemukakan oleh Robert (2000): "*Collaboration, translated as working together is premised on the principle that by joining forces parties can accomplish more as a collective than they can achieve by acting as independent agents*".

Kedua pengertian jaringan antar organisasi, sebenarnya, tidak memberikan pengertian konsep tersebut secara komprehensif. Oleh karena itu, untuk memahami konsep tersebut dengan komprehensif, penulis memaparkan karakteristik dari konsep tersebut. Dari hasil penelusuran literatur mengenai hal ini, Hill (2002) mengemukakan karakteristik jaringan antar organisasi, yaitu :

1. *Oriented to higher purpose/common vision*  
Sistem jaringan antar organisasi merupakan visi yang dibangun secara bersama, bukan visi organisasi secara individu.
2. *Activity affects the whole system (assumption)*  
Aktivitas-aktivitas jaringan berdampak terhadap masyarakat dan juga terhadap internal organisasi.
3. *Horizontal organization*  
Dalam sistem jaringan tidak berorientasi pada struktur hirarkis, melainkan setiap anggota memiliki kedudukan yang sama.
4. *Voluntary participation*  
Para anggota jaringan berpartisipasi secara sukarela, terutama bagi organisasi-organisasi LSM.
5. *Decentralized*  
Kekuasaan terdistribusi pada para anggota, dalam hal ini pengambilan keputusan ada pada anggota.
6. *Member-controlled*  
Organisasi yang berbasis jaringan, para anggota mengendalikan semua kegiatan-kegiatan organisasi.
7. *Self-regulating*  
Dalam sistem jaringan, para anggota menentukan peraturan, proses, dan prosedur jaringan.
8. *Collaborative*  
Semua kegiatan direncanakan dan dilakukan dalam proses interaksi.
9. *Cognitive*  
Para anggota memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidang tugasnya, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik tanpa petunjuk dari pimpinan, - organisasi pembelajar.
10. *Involves a division of labour*  
Semua anggota memiliki tugas tertentu dan keahlian tertentu, sehingga tugas-tugas terselesaikan dengan efisien dan efektif.
11. *Autonomous members*  
Setiap anggota memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang otonom.
12. *Deliberative*  
Dalam menentukan keputusan dilakukan dengan konstruktif.

Sistem jaringan antar organisasi merupakan kecenderungan mutakhir organisasi untuk mengatasi berbagai masalah penting (Leach, et al, 1994). Pentingnya hal ini dalam menyelesaikan berbagai masalah kompleks organisasi dan dalam mencapai tujuannya dengan efektif, telah ditunjukkan oleh hasil penelitian Pfeffer dan Salanick, bahwa hanya 10 persen kinerja organisasi itu ditentukan oleh faktor internal, dan 90 persen ditentukan oleh faktor eksternal organisasi, - jaringan kerja sama antar organisasi (Powers, 2001).

Dari sudut pandang administrasi publik, sebagian besar waktu administrator digunakan untuk pengambilan keputusan atau penentuan strategi, - menyelesaikan berbagai masalah penting yang dihadapi oleh organisasi. Dalam hal ini, tugas utama seorang administrator dalam organisasi adalah pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan hal di atas, Harmon dan Mayer (1986 ) menjelaskan peran utama administrator dalam pengambilan keputusan yang menggabungkan tiga arena/wilayah hubungan, yaitu:

1. *Inter-organizational arena*

Wilayah hubungan ini merupakan wilayah hubungan yang paling luas dibandingkan dengan yang lainnya, karena administrator perlu berhubungan dengan pihak-pihak luar kendali organisasi dalam menyelesaikan masalah publik, seperti legislatif, yudikatif, dan para pelanggan organisasi lainnya. Peranan administrator di sini penting, karena menentukan tumbuh dan berkembangnya organisasi.

Masalah-masalah yang muncul dalam wilayah ini dan harus di atasi oleh administrator adalah masalah-masalah sosial dan politik, serta masalah-masalah yang muncul secara insidental. Penyelesaian masalah yang seperti ini perlu melibatkan organisasi atau pihak lain, karena masalah tersebut muncul berhubungan dengan organisasi atau pihak lain. Masalah korupsi merupakan salah satu contoh dalam hal ini.

### 2. *Intra-organizational arena*

Wilayah hubungan ini berada dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tercermin dalam struktur organisasi. Dalam bagan/struktur tersebut memperlihatkan saluran kekuasaan dalam suatu organisasi, termasuk juga hubungan formal dan informal.

Masalah-masalah yang terdapat dalam wilayah ini, seperti keteraturan dan pengendalian, pencapaian tujuan organisasi yang efisien, koordinasi, dan penciptaan atau pemeliharaan komunikasi yang efektif dalam organisasi. Masalah-masalah ini merupakan masalah-masalah yang paling mendasar dalam organisasi, menurut pendekatan organisasi tradisional, yang banyak dijumpai dalam berbagai literatur organisasi.

### 3. *Organizational-to-individual.*

Arena hubungan ini mengarah kepada hubungan individu, dalam hal ini administrator publik mempunyai kewenangan bertindak sebagai individu baik di dalam maupun di luar organisasi. Hubungan pimpinan dengan bawahan atau hubungan manajer dengan para pekerja merupakan contoh dalam hal ini. Masalah-masalah yang terdapat dalam arena ini, diantaranya adalah motivasi.

Berdasarkan konteks keputusan di atas, ternyata masalah yang sangat sulit dipecahkan oleh administrator adalah masalah-masalah di mana memiliki keterkaitan dengan organisasi lain, secara kewenangan di luar jangkauannya. Adanya kesulitan ini karena perlu melibatkan organisasi lain dalam menyelesaikan masalah yang sangat kompleks tersebut secara komprehensif.

## **E. Alasan-Alasan yang Mendorong Organisasi Membentuk Sistem Jaringan Antar Organisasi**

Menurut Hodge dan Anthony (1988), ada 8 kondisi atau alasan yang mendorong organisasi membentuk hubungan kerja sama dengan organisasi lainnya, yaitu:

### 1. *Cost-benefit (inducement-contribution)*

Suatu organisasi atau kelompok organisasi melakukan kerja sama dengan organisasi lainnya, jika keuntungan yang diperoleh lebih besar dari biaya dari kerja sama tersebut. Keuntungan utama yang diperoleh adalah melepaskan ketergantungan terhadap lingkungan. Hal ini dilakukan, karena mereka percaya bahwa dengan melakukan kerja sama akan jauh lebih menguntungkan dari pada melakukan secara sendiri-sendiri, dalam hal ini tanpa melakukan kerja sama.

### 2. *Power*

Organisasi bergabung dengan organisasi lainnya akan menjadi kuat berkompetisi dengan kompetitornya dan akan terbebas dari ketergantungan sumber daya dari organisasi lain.

### 3. *Resource Scarcity or Performance Distress*

Kerja sama antar organisasi dilakukan untuk mengurangi ketergantungan sumber daya langka dari organisasi lain yang menguasai sumber-sumber daya tersebut. Strategi ini ditempuh untuk dapat mempertahankan hidupnya dalam lingkungan organisasi yang tidak pasti.

#### 4. *Reaction to Superordinate Goal or Outside Force*

Ketika ada tekanan-tekanan dari kekuatan luar dan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, maka jalan keluar yang perlu dilakukan adalah berkoalisi dengan organisasi lainnya yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut.

#### 5. *Structural Conduciveness of the Environment*

Kerja sama antar organisasi dapat dilakukan dengan baik, kalau lingkungan mendorong terjadinya hal tersebut. Dalam suatu lingkungan/masyarakat terdiri dari hukum-hukum, kebiasaan-kebiasan, dan tradisi-tradisi yang kesemuanya ini akan menjadi kontributor utama dalam terciptanya kerja sama tersebut.

#### 6. *Boundary Permeability*

Suatu organisasi atau kelompok organisasi akan dapat melakukan kerja sama antar organisasi, kalau mereka tidak menutup diri terhadap lingkungannya (*boundary permeability*). Kerja sama antar organisasi akan memungkinkan terjadi, kalau mereka memiliki fleksibilitas dan kedinamisan, karena organisasi akan tetap *survive* dengan memiliki karakteristik yang seperti itu.

#### 7. *Organization Goals*

Organisasi akan melakukan kerja sama kalau mereka memiliki tujuan atau kepentingan yang sama. Tanpa hal ini tidak mungkin terjadi satu kerja sama diantaranya.

#### 8. *Opportunities to Cooperate*

Adanya kerja sama antar organisasi karena ia sudah memiliki norma-norma yang mendorong untuk itu. Selain itu, karena sebelumnya telah melakukan kerja sama dengan yang lainnya, maka akan memudahkan membentuk atau memantapkan kerja sama tersebut.

Diantara alasan-alasan yang mendorong organisasi untuk mengadakan kerja sama dengan organisasi lainnya, alasan biaya manfaat, kekuatan/kekuasaan, dan kelangkaan sumber-sumber daya merupakan yang paling banyak dijumpai dalam membangun kerja sama, termasuk diantaranya pemberantasan korupsi.

## **F. Strategi Pemberantasan Korupsi Birokrasi di Indonesia**

Korupsi birokrasi merupakan bentuk maladministrasi yang menyebabkan birokrasi sebagai penyelenggara pembangunan dan pelayanan publik kehilangan kepercayaan di mata masyarakat. Peran administrator sebagai penentu strategi sangat besar, agar birokrasi tidak seperti yang diramalkan oleh Bennis (1981) mengenai akan matinya birokrasi, - *the end of bureaucracy*.

Administrator sebagai pengambil keputusan atau penentu strategi dihadapkan berbagai masalah dan ia harus memberikan solusi terbaik terhadap masalah-masalah tersebut. Dalam menyelesaikan masalah yang seperti itu, Roberts (2000) telah memberikan pedoman dalam mendefinisikan masalah berdasarkan tipe masalah yang dihadapi, yaitu:

#### 1. *Simple problems*

Masalah-masalah yang sifatnya sederhana (*simple problems*) merupakan masalah-masalah yang ditandai dengan adanya suatu konsensus mengenai penentuan/definisi dan solusi dari suatu masalah. Masalah-masalah yang seperti ini tidak memerlukan banyak diskusi atau hampir tidak ada konflik dalam menentukan masalahnya seperti

apa dan bagaimana cara menyelesaikannya. Sebagai contoh dalam hal ini adalah seorang operator komputer suatu kantor belum bisa mengoperasikan suatu program baru komputer, maka penentuan masalah dan solusinya sangat jelas, yaitu menugaskan pegawai tersebut mengikuti kursus program yang belum diketahuinya dalam kurun waktu tertentu.

## 2. *Complex problems*

Masalah-masalah kompleks merupakan masalah-masalah yang ditandai dengan berbagai konflik dalam penyelesaiannya, namun penentuan atau definisi dari masalah tersebut telah disepakati, sudah jelas. Contohnya, kurangnya motivasi kerja para pegawai negeri kita (PNS), yang ditandai dengan banyaknya pekerjaan kantor yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya atau tidak terselesaikan dengan baik. Namun, kenyataannya belum ada solusi-solusi yang terbaik dalam menyelesaikan masalah motivasi para PNS ini.

## 3. *Wicked problems*

Masalah-masalah yang sangat kompleks, dalam administrasi publik lazim disebut *wicked problems*, yaitu merupakan masalah-masalah yang muncul dalam organisasi, baik penentuan masalahnya maupun solusinya masih diperdebatkan para *stakeholders*. Konflik akan terjadi di antara para *stakeholders* dalam memperdebatkan pendefinisian masalah dan begitu pula solusinya. Masalah korupsi, kemiskinan, kekurangan sumber-sumber daya dalam manajemen pemerintahan daerah merupakan contoh dalam hal ini. Penyelesaian masalah-masalah yang demikian ini memerlukan organisasi sebagai pengambil keputusan. Masalah yang muncul dalam organisasi, seperti korupsi, tidak dapat diselesaikan dengan peranan administrator publik dalam *intra-organizational arena* dan *organizational-to-individual*, karena masalah yang seperti ini memerlukan dukungan dari berbagai pihak lain atau organisasi lain. Hal ini menuntut hubungan kerja sama antar organisasi - *inter-organizational relation*. **Oleh karena masalah korupsi merupakan *wicked problem*, maka perlu diselesaikan dengan sistem jaringan kerja sama antar organisasi.**

Selanjutnya, Roberts (ibid) telah menawarkan beberapa strategi solusi dalam mengatasi *wicked problems*, yaitu *authoritative*, *competitive*, dan *collaborative*. Model strategi ini didasarkan pada tingkat konflik yang ada dalam proses pemecahan masalah, distribusi kekuatan di antara para *stakeholders*, dan tingkat pertentangan kekuatan/kekuasaan.

Strategi solusi *authoritative* dalam mengatasi *wicked problems* akan digunakan, apabila kekuasaan terkonsentrasi pada sejumlah kecil *stakeholders*. Jika kekuasaan/kekuatan tersebar (tidak terkonsentrasi pada sejumlah *stakeholders*) dan dipertentangkan, maka strategi solusi yang digunakan adalah *competitive strategies*. Jika kekuatan tersebar kepada para *stakeholders* tetapi tidak saling bertentangan, maka strategi yang lebih tepat digunakan adalah *collaborative strategies*. Dalam hal ini, masalah korupsi birokrasi di Indonesia perlu diselesaikan melalui strategi kolaborasi atau strategi jaringan antar organisasi, karena banyak pihak yang berkepentingan terhadap pemberantasan korupsi dan kesemuanya itu berusaha agar masalah korupsi dapat di atasi secara menyeluruh di negeri ini.

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu, bahwa korupsi itu merupakan masalah yang sangat kompleks karena berkaitan dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat, jadi bukan merupakan persoalan hukum semata. Demikian pula, korupsi birokrasi disebabkan oleh moral individu, lemahnya sistem dalam organisasi, dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat kurang mendukung terhadap pemberantasan korupsi. Fenomena di atas menunjukkan bahwa tidak mungkin menyelesaikan masalah ini secara komprehensif kalau hanya mengandalkan pada pemerintah saja melalui

lembaga-lembaga peradilannya, melainkan lebih dari itu, perlu melibatkan secara sistematis semua kekuatan organisasi dalam masyarakat.

Pada kenyataannya saat ini, telah banyak korupsi kelas kakap telah ditangkap, tetapi korupsi juga masih jalan terus terutama korupsi birokrasi. Hal ini terjadi, karena orientasi pemberantasan korupsi dititik beratkan pada persoalan hukum melalui *law enforcement*. Kepastian hukum memang tidak bisa disepelekan dalam hal ini, tetapi tidak dapat mengatasi persoalan moral, tidak dapat menyelesaikan persoalan sistem organisasional, dan tidak dapat mengubah nilai-nilai yang tidak mendukung pemberantasan korupsi.

Oleh karena itu, perlu adanya kolaborasi di antara lembaga-lembaga peradilan, demikian juga dengan organisasi-organisasi yang ada di masyarakat yang memiliki komitmen atau visi yang sama. Selama ini terjadi di antara lembaga-lembaga tersebut baru pada tahap koperasi dan koordinasi bukan kolaborasi, dalam arti jaringan antar organisasi. Sebagai contoh, Kejaksaan Agung bekerja sama (*interagency cooperation*) dengan pihak Kepolisian RI dalam penangkapan seorang koruptor yang buron. Hal ini dilakukan untuk merealisasikan tugas-tugas rutin masing-masing secara bersama-sama, tidak tercipta melalui norma-norma atau nilai-nilai yang dianut bersama untuk memberantas korupsi. Keberhasilan atau kegagalan dalam penangkapan tersebut merupakan keberhasilan atau kegagalan pihak polisi yang bertugas menangkap, bukan keberhasilan atau kegagalan bersama. Kolaborasi atau jaringan antar organisasi (*interagency collaboration/network*) juga tidak berarti mengaburkan tugas masing-masing, dalam arti kejaksaan menangkap pelaku korupsi yang buron.

Koordinasi (*interagency coordination*), berarti suatu proses melakukan usaha-usaha bervariasi yang mengubah atau menyesuaikan hubungan-hubungan organisasi, staf, atau sumber-sumber daya yang saling berdiri sendiri. Dalam pemberantasan korupsi saat ini, masih dalam pertanyaan siapa yang menjadi koordinator di antara lembaga-lembaga peradilan yang ada. Nampaknya lembaga-lembaga tersebut berjalan sendiri-sendiri, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Jaksa Agung, Kepolisian, Tim Koordinasi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (TIMTASTIPIKOR), semuanya menjalankan programnya masing-masing. Bila KPK dan Tim ini kekurangan tenaga profesional dalam menangani kasus-kasus korupsi, maka kedua lembaga tersebut tidak memungkinkan menggunakan tenaga-tenaga profesional dari Kejaksaan Agung, Tinggi, Negeri yang ada di Indonesia. Padahal salah satu ciri dari jaringan antar organisasi adalah penggunaan bersama sumber-sumber daya.

Dengan adanya keterbatasan sumber-sumber daya, termasuk sumber daya keuangan negara seperti saat ini, maka sangat diharapkan adanya penggunaan bersama sumber-sumber daya dalam pemberantasan korupsi. Penggunaan bersama sumber-sumber daya organisasi akan merealisasikan efisiensi dan efektivitas organisasi. Penambahan atau pengangkatan tenaga-tenaga profesional baru pada lembaga-lembaga peradilan, seperti yang terjadi saat ini semakin memperparah kondisi keuangan negara dan kemungkinan besar akan memperburuk kualitas kerja tenaga profesional tersebut, karena kebutuhan mereka tidak terpenuhi dari gaji dan insentif lain yang resmi.

Dalam praktek pemberantasan korupsi di Indonesia muncul satu pertanyaan: **Apakah KPK merupakan sistem jaringan antar organisasi dalam strategi pemberantasan korupsi di Indonesia ?**

Dari pertanyaan tersebut, sangat sulit untuk memberikan jawaban "ya", karena jaringan kerja sama antar organisasi (*interagency collaboration/network*) melakukan tugas-tugasnya dengan pihak/lembaga lain secara bersama-sama secara terencana dan intensif. Demikian pula, melakukan koordinasi terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya yang telah direncanakan sebelumnya dengan terencana dan intensif pula.

Sebagai lembaga yang memiliki kewenangan yang luar biasa dalam memberantas korupsi dan tidak dimiliki lembaga-lembaga peradilan lain, - diantaranya dapat menyadap pembicaraan orang yang dicurigai, semestinya menggunakan strategi jaringan antar organisasi. Seperti diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa korupsi termasuk kategori *wicked problem* dan kategori masalah yang seperti itu perlu menggunakan strategi jaringan antar organisasi dalam penyelesaiannya. Dalam memberantas korupsi secara komprehensif, KPK tidak dapat berbuat banyak kalau menggunakan pendekatan hukum semata. Seandainya, KPK berhasil menggiring semua koruptor yang ada sekarang ke penjara, tidak ada jaminan tidak terjadi korupsi baru lagi. Hal ini disebabkan oleh pendekatan hukum dalam menangani masalah korupsi, menurut penulis, merupakan pendekatan konsekuensi dalam penanganan korupsi, bukan “mengobati” penyebabnya.

Sebagaimana yang disebutkan terdahulu penyebab terjadinya korupsi bervariasi, yaitu, individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam pendekatan ilmiah, mengatasi masalah perlu mencari penyebab dari masalah tersebut, bukan mengobati akibat dari masalah, karena kalau hal ini terjadi tidak akan pernah sembuh penyakit sosial tersebut. Oleh karena itu, strategi untuk memberantas korupsi secara komprehensif diperlukan sistem jaringan antar organisasi yang memiliki visi yang sama, bukan hanya lembaga-lembaga peradilan yang ada saat ini tetapi juga lembaga yang tumbuh di masyarakat, seperti lembaga swadaya masyarakat (LSM). Hal ini disebabkan oleh konteks masalah korupsi banyak yang diluar jangkauan KPK, sehingga kerja sama yang terencana dan dilakukan secara intensif mutlak dilakukan oleh KPK (kalau KPK merupakan sistem jaringan).

Dalam sistem jaringan antar organisasi diperlukan berbagai hal dalam membangun jaringan dengan lembaga/organisasi lain. Setidaknya ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini, yaitu: *compatibility*, *capability*, dan *commitment* (Sierra, 1994). Kesesuaian (*compatibility*) merupakan syarat utama dalam membangun suatu kerja sama antar organisasi. Kerja sama akan dapat berlangsung jika ada kesesuaian atau kecocokan di antaranya, seperti memiliki visi yang sama, tujuan, dan program-program yang sama tentang pemberantasan korupsi. Hampir semua lembaga peradilan di Indonesia memiliki kesesuaian dalam hal ini setidaknya kesesuaian dalam program-programnya. Salah satu hal penting dalam membangun jaringan antar organisasi adalah kemampuan organisasi lain yang akan menjadi mitra kerja. Kemampuan organisasi yang dimaksud di sini termasuk kemampuan sumber-sumber daya pendukung, karena sistem jaringan merupakan *sharing resources*. Untuk membangun jaringan antar organisasi perlu ada suatu komitmen yang sama di antara mereka. Hal ini sangat mendukung pelaksanaan program-program kerja sama mereka dan pada akhirnya membawa kesuksesan dalam pemberantasan korupsi secara komprehensif.

Dari uraian-uraian tersebut di atas, nampak ada keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh kalau KPK merupakan suatu organisasi yang berbasis sistem jaringan antar organisasi, seperti :

1. Efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh lembaga-lembaga peradilan, dan pada akhirnya kinerja lembaga tercapai sebagai lembaga pemberantasan korupsi.
2. Adanya penggunaan sumber-sumber daya penting lembaga sangat memungkinkan peningkatan insentif bagi para pegawai.
3. Meningkatnya reputasi lembaga-lembaga peradilan di Indonesia.
4. Meningkatnya legitimasi lembaga-lembaga peradilan, karena adanya kepercayaan dari masyarakat.

## G. Penutup

Korupsi merupakan suatu penyakit sosial yang tidak kunjung sembuh hingga saat ini di Indonesia. Berbagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah, diantaranya pembentukan lembaga khusus yang menangani korupsi, seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Tim Koordinasi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (TIMTASTIPIKOR), disamping lembaga-lembaga peradilan lainnya. Namun, kinerja lembaga-lembaga tersebut belum menunjukkan hasil yang diharapkan oleh masyarakat.

Pemberantasan korupsi, termasuk korupsi birokrasi secara komprehensif memang tidak semudah membalikkan telapak tangan, tetapi memerlukan strategi tertentu yang dapat memberantas atau mengobati penyebab-penyebabnya, bukan akibat dari masalahnya. Pemberantasan korupsi dengan menggunakan pendekatan hukum semata tidak akan menyelesaikan masalah secara komprehensif, karena hanya memfokuskan pada akibatnya melalui penangkapan para koruptor dan memenjarakannya. Oleh karena itu, untuk memberantas korupsi secara komprehensif diperlukan strategi jaringan antar organisasi (*interorganizational networks*). Strategi ini cukup populer dalam administrasi publik atau manajemen publik untuk mengatasi masalah-masalah yang sangat kompleks (*wicked problem*), seperti korupsi.

Untuk memberantas korupsi secara komprehensif di Indonesia, KPK perlu dibangun sebagai organisasi yang berbasis jaringan. Organisasi semacam ini, selain menyelesaikan masalah secara komprehensif juga memiliki keuntungan-keuntungan, seperti : a) efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh lembaga-lembaga peradilan, dan pada akhirnya kinerja lembaga tercapai sebagai lembaga pemberantasan korupsi; b) adanya penggunaan sumber-sumber daya penting lembaga sangat memungkinkan peningkatan insentif bagi para pegawai; c) meningkatnya reputasi lembaga-lembaga peradilan di Indonesia; d) meningkatnya legitimasi lembaga-lembaga peradilan, karena adanya kepercayaan dari masyarakat.

## Referensi

- Alatas, S.H (1987), *Korupsi : Sifat, Sebab, dan Fungsi*, Jakarta, LP3ES.
- Bardach, Eugene, (1994), *Can Network Theory Illuminate Interagency Collaboration?* Melalui <<http://www.hsg.harvard.edu/chg/dgworkshop/bardach.pdf>> [3/30/2004]
- Becerra, Raquel L, (1999), *Interorganizational Service Delivery Systems:: Studying a Different Kind of Arrangement*. Dalam *Proceeding Twelfth Annual International conference of Public Administration Theory Network*, Florida.
- Bennis, Warren G., (1981), *Organizational Development and the Fate of Bureaucracy*, dalam Kramer, Fred A., (1981), *Perspectives on Public Bureaucracy*. (3<sup>rd</sup>), USA, Little, Brown & Company.
- Carino, Ledivina, V., (1986), *Bureaucratic Corruption In Asia: Causes Consequences and Controls*, Quezon City, JMC Press Inc.
- Cordero-Guzman, Hector R., (2001), *Interorganizational Networks Among Community-Based Organizations*. Melalui <<http://www.newschool.edu/milano/edre/pubs/r.2002.pdf>> [3/26/2004]
- Eggs, Holger. Englert, Jurgen, (1999), *Interorganizational Networking of Small and Medium-sized Enterprises, A Framework and Hypotheses-Based Case Studies*. Melalui <<http://.ug.uni-freiberg/telematic/publicationen/pubfiles/EgEn1999.pdf>> [3/26/2004]
- Esman, Milton J., (1991), *Management Dimension of Development : Perspectives and Strategies*, USA, Kumarian Press.

- Gulati, Ranjay; Gargiulo, Martin, (1998), *Where Do Interorganizational Networks Come From?* Melalui <<http://www.ranjaygulati.com/new/research/interorg.pdf>> [3/30/2004]
- Harmon, Michael M. & Mayer, Richard T., (1986), *Organization Theory for Public Administration*, USA, Little, Brown and Company.
- Hill, Carey, (2002), *Network Literature Review: Conceptualizing and Evaluating Networks*. Melalui <<http://www.sacyhn.media/pdf/literatureReview.pdf>> [3/30/2004]
- Hodge, B.J., & Anthony William P., (1988), *Organization Theory* (3<sup>rd</sup> ed.). USA, Allyn and Bacon, Inc.
- Jaffee, David, (2001), *Organization Theory:: Tension and Change*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jones, Gareth R., (2004), *Organizational Theory, Design, and Change:: Text and Cases*, USA, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Leach, Steve, & John Stewart, Kieron Walsh, (1994), *The Changing Organization and Management Of Local Government*, Great Britain, The Macmillan Press Ltd.
- Lubis, Muchtar dan Scott, James C., (1993), *Korupsi Politik*, Jakarta, Yayasan Obor Indonesia.
- Page, Stephen, (2003), *Enterpreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration*. Dalam *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 3 No. 3. pp.331-340.
- Powers, Jennifer Goodall, (2001). *The Formation of Interorganizational Relationships and the Development of Trust*. (Dissertation) Melalui <<http://www.pogodesigns.com/jp/jpowers.pdf>>[3/30/2004]
- Roberts, Nancy, (2000), *Wicked Problems and Network Approaches to Resolution*. Dalam *International Public Management Review*. Vol. 1, Issue 1. - *Electronic Journal* <<http://www.ipmr.net>> [10/18/2003]
- Sierra, M. Cauley De La, (1995), *Managing Successful Global Alliance*, Great Britain, Economist Intelligence Unit.
- Sydow, Jörg, (2002), *Inter-organizational Relations*, Dalam Sorge, Arndt. (Editor). 2002. *Organization*, London, ThompsonLearning.

### **Sekilas tentang Penulis**

Alwi adalah tenaga pengajar pada Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin, Makassar. Menyelesaikan pendidikan Jenjang S1 Jurusan Administrasi di UNHAS pada tahun 1988. Kemudian menyelesaikan Jenjang S2 Jurusan Administrasi di UGM pada tahun 1996. Saat ini sedang mengikuti Program Doktor dalam bidang ilmu administrasi di Universitas Padjadjaran, Bandung.