

Kolaborasi Sebagai Strategi Bisnis Masa Depan

Sam'un Jaja Raharja

*Jurusan Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran, harja_63@yahoo.com*

Abstract

Relations among organization have changed from independent to interdependent. To manage a relation between organization or corporation, suggest to implementation concept of collaboration and coo-petition, as the condition of the world : changing rapidly, dynamics and interdependent.

Keywords: Business strategy, collaboration and coo-petition

1. Pendahuluan : Haruskah Berkompetisi ?

Hubungan antar organisasi masa kini dicirikan oleh kesalingtergantungan (interdependensi) satu sama lain karena situasi lingkungan yang dinamis dan terus berubah. Perubahan atau pergeseran dari sifat independen ke interdependen telah melahirkan berbagai pemikiran yang mengarahkan kepada model pengelolaan bisnis berdasarkan kemitraan, tidak lagi berdasarkan kompetisi (persaingan). Beberapa pemikiran sejenis misalnya dikemukakan oleh Kim dan Mauborgne¹. Kim mengatakan bahwa era konsep persaingan samudra merah yang berdarah-darah telah usang dan diganti dengan strategi samudra biru yang menciptakan ruang pasar tanpa pesaing.

Pemikiran berikutnya lainnya dikemukakan oleh Nalebuff dan Brandenburger dengan konsep coo-petition². Konsep ini menekankan pada perubahan cara pikir (mindset) yang mengkombinasikan persaingan dengan kerjasama dalam suatu market place yang sama dengan menggunakan analisis teori game

Pemikiran lainnya dikemukakan oleh Bleeke dan Ernst bahwa di masa datang akan terjadi peningkatan strategi kolaborasi dibanding strategi kompetisi sebagai upaya untuk menyongsong terjadinya hubungan ekonomi dan bisnis lintas batas. Kolaborasi dianggap sebagai konsep terbaik dan alat negosiasi dan arbitrase sumberdaya perusahaan dalam bentuk keahlian, akses dan permodalan.³

¹ Kim dan Mauborgne, 2006, Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan (alih bahasa : Satrio Wahono)

² Barry J Nalebuff and Adam Bradenburger, 1996. Co-Opetition. HarperCollins

³ Joel Blake and David Ernst, 1993. The Death of The Predator, in Joel Blake and David Ernst (ed) 1993. Collaborate to Compete in the Global Market, John Wiley and Sons

Dari berbagai pemikiran tersebut terlihat bahwa kerjasama merupakan pilihan paling optimal dalam menjalankan strategi bisnis di masa depan. Berbagai istilah yang digunakan untuk memperlihatkan bentuk-bentuk kerjasama antara lain, koperasi, kolaborasi, aliansi, koopetisi dan lain-lain.

2. Kajian Pustaka

Hickman dan Silva⁴ mengemukakan ada delapan dimensi organisasi masa depan sebagai respons atas perubahan yang terjadi, yaitu;

1. managing global markets,
2. building new kind of alliance between the public and private sector,
3. balancing competition with collaboration,
4. drawing investors into corporate environment,
5. accepting corporate responsibility,
6. designing new form of organizations,
7. item integrating sub cultures, dan
8. tuning every employee into the new millenium.

Pengungkit perubahan ke organisasi yang interdependen baru yaitu dengan interorganizational relationship building dalam bentuk⁵; (1) mengembangkan kapasitas networks dengan menggunakan setiap sumberdaya menjadi bagian dari manajemen networks (2) mengembangkan kompetensi mitra sehingga terjadi kesesuaian optimal (good match) dan antar mitra menjadi kompatibel, (3) mengembangkan kompetensi manajemen yaitu mindset dan skill para mitra sebagai fondasi networks. Limerick and Cunnington kemudian memberi istilah bentuk baru organisasi tersebut sebagai networks organization dan di dalam organisasi networks tersebut terletak inti yang disebutnya kolaborasi.⁶

Memperkuat paparan di atas, Emery dan Trist menyebutkan bahwa organisasi apapun saat ini menghadapi tantangan turbulen yang mengakibatkan setiap organisasi menjadi interdependen satu sama lain. Antidote (penangkal) terhadap kondisi tersebut dengan membangun kapasitas kolektif melalui upaya kolaborasi stakeholder.⁷

⁴ Limerick and Cunnington, 1993., *Managing the New Organization : A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*, p. 6

⁵ Ibid, p 237 -238

⁶ Ibid, p. 14

⁷ Taket and White, 2000., *Partnership and Participation : Decision Making in the Multiagency Setting*, p 13-14

Pergeseran dari sifat independen ke kolaborasi mengakibatkan implikasi penting pada⁸; (1) Kebebasan dan otonomi, berkaitan unit yang datang dan masuk dalam kolaborasi adalah independen dan kemudian memilih kerjasama; (2) Unit otonom dalam organisasi yang bekerja bersama menuju tujuan kolektif; (3) Interdependensi antar mitra, yang sebelumnya swakeloa (mandiri); (4) Kombinasi kekuatan yang saling menguatkan satu sama lain untuk menutupi kelemahan setiap unit yang berkolaborasi.⁹

Berdasarkan paparan di atas ada dua hal yang dapat dikemukakan yaitu bahwa (1) pengelolaan hubungan antar organisasi di masa depan membutuhkan bentuk baru yang interdependen dalam bentuk networks atau jejaring; (2) dalam networks terdapat mekanisme inti yang dikenal dengan konsep kolaborasi

Bentuk baru organisasi di masa depan juga terkait dengan peristilahan kolaborasi pada bisnis. Dalam bidang bisnis kolaborasi merupakan alternatif dari strategi kompetisi.¹⁰ Kolaborasi menjadi suatu keharusan dalam rangka sharing pelayanan terhadap pelanggan dan stakeholder. Kolaborasi merupakan suatu konsep (mind-set) dalam menyusun kesepakatan, arbitrase keahlian, akses, modal dan berbagi sumberdaya yang langka.¹¹ Kolaborasi juga menjadi alternatif mekanisme predator untuk memperoleh akses, modal, keahlian dan sumberdaya langka seperti merger dan akuisi.¹² Singkat kata kolaborasi dalam konteks bisnis merupakan mekanisme terbaik kerjasama antar organisasi, jika organisasi ingin memperoleh apa yang menjadi tujuannya. Kolaborasi dilukiskan sebagai situasi menang-menang dimana "two partners in the different bed with the same dreams."¹³

Dengan demikian, kolaborasi merupakan peristilahan kerjasama yang merujuk kepada sesuatu yang positif. Untuk memperkuat pernyataan ini, Munt¹⁴ mengemukakan pengertian kolaborasi sebagai kerja bersama (working together) untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diinginkan individu, kelompok, lembaga, atau organisasi untuk menghasilkan suatu keluaran yang bermakna dan berkelanjutan. Dalam kolaborasi terjadi suatu relasi antar organisasi dan dengan relasi tersebut akan tercipta kerjasama.

Morsink et.al¹⁵ mengemukakan kolaborasi sebagai suatu upaya bersama untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi suatu program yang di dalamnya ada (terkandung) tindakan bersama atau terkoordinasi yang dilakukan anggota tim untuk

⁸ Ibid, 14

⁹ Limerick and Cunnington, op.cit. p. 230

¹⁰ Bleeker, Joel and David Ernst, 1993., *The Death of Predator*, in Bleeker, Joel and David Ernst (ed) 1993, *Collaborating to Compete : Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, p. 5

¹¹ Ibid

¹² Ibid, p. 6

¹³ Ibid, p. 8-9

¹⁴ Richard Munt, 2003., *Building Collaboration*, *Stronger Families Learning Exchange Bulletin* No. 3 Winter 2003, pp 6-8, diakses dari <http://www.aifs.gov.au/sf/pubs/bull3/rm.html> tanggal 8 Januari 2007

¹⁵ Catherine V Morsink, Carol Chase Thomas and Vivian I. Corra, *Interactive Teaming: Consultation and Collaboration in Special Programs*, New York, Mc Millan Publishing Company, 1991, p. 6

mencapai tujuan (bersama) tim tersebut. Wondoleck dan Yafee menyatakan adanya yang menunjukkan bahwa dengan kolaborasi hasil keputusan menjadi lebih baik dan mempermudah implementasi, menyiapkan lembaga dan masyarakat untuk menyongsong tantangan masa depan, membangun "jembatan" antara lembaga, organisasi dan individu yang menghasilkan kesepakatan, dukungan dan pengembangan kapasitas. Dengan adanya linkage interpersonal dan interorganizational, maka program akan lebih mudah diimplementasikan karena didukung oleh mereka yang terkena efek.¹⁶

3. Kolaborasi dalam Interaksi antar organisasi : Perspektif Teori Game

Interaksi antar organisasi dicirikan oleh situasi informal dimana satu institusi organisasi dipengaruhi atau tergantung atas tindakan organisasi lain.¹⁷ Dalam perspektif relasi antar organisasi, interaksi dapat dianalisis dengan menggunakan game theory (teori permainan), berkaitan dengan tindakan dan keputusan¹⁸ yang dilakukan oleh para pihak yang terlibat. Ide dasar teori game berangkat dari situasi dimana "nasil" setiap orang tergantung terhadap tindakan dan perilaku orang lain.¹⁹ Konsep game theory terdiri para aktor,²⁰ kepentingan, pengambilan keputusan dan tindakan-tindakan strategis para aktor.²¹

Dalam game theory terdapat "aturan" untuk bekerja sama (rules for cooperatives) dengan tiga cara yaitu; Assurance Games (AGs) yang mengandalkan kesukarelaan,²² Chicken Games (CGs) dimana solusi akan tercapai optimal apabila masing-masing pihak memberikan kontribusi secara proporsional²³ dan Prisoners Dilemma Games (PDGs) yang mengasumsikan setiap individu umumnya self interest.²⁴

Chicken Games (CGs) diilustrasikan A dan B memiliki batas rumah yang sama. A memiliki domba yang kadang menyeberang dan memakan bunga di kebun B. Sementara B memiliki anjing yang kadang menyeberang, menggonggong dan menakuti domba, sehingga domba tidak bisa menghasilkan susu. Sebuah pagar

¹⁶ Ibid

¹⁷ Rilley, John M., 2002., Stakeholder in Rural Development : Critical Collaboration in State-NGO Partnership, London, Sage Publication, 2000, p. 97

¹⁸ Ostrom, Elinor, Roy Gardner and James Walker, 2002., Rules, Games and Common-Pool Resources, Ann Arbor, The University of Michigan Press, p. 51

¹⁹ Ibid, p. 40

²⁰ Aktor dapat berupa orang, kelompok, organisasi atau kombinasinya yang mampu mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan cara yang sedikit banyak terkoordinasi. Lihat Burns, Tom R., dkk. 1987., Manusia, Keputusan dan Masyarakat : Teori Dinamika Antara Aktor dan Sistem Untuk Ilmuwan Sosial (alihbahasa Soewono), Jakarta, Pradnya Paramita, hal 4. Dalam tulisan ini ketiga istilah itu saling dipertukarkan.

²¹ Ibid, hal 12

²² Ibid, p. 128

²³ Ibid, p. 16-18

²⁴ Mc Lean, Iain., 1989., Public Choice : An Introduction, p.20

Tabel 1. Ilustrasi Games

A	B	
	Menyumbang pembuatan pagar	Tidak menyumbang
Menyumbang pembuatan pagar	1 (3,3)	4 (2, 3.5)
Tidak menyumbang	2 (3.5, 2)	3 (1,1)

Sumber : Mueller, p. 17

Tabel 2. Ilustrasi Prisoners' Dilemma Games

A	B	
	Doesn't steal	Steals
Doesn't steal	1 (10,9)	4 (7,11)
Steals	2 (12,6)	3 (8,8)

Sumber : Mueller, p. 18

yang memisahkan kedua rumah tersebut diharapkan dapat menghentikan kejadian tersebut di atas.²⁵

Pada kotak 1, jika A dan B menyumbang secara proporsional biaya pembuatan pagar, akan dicapai utilitas tertinggi. Jika hanya seorang memikul keseluruhan biaya, utilitas tetap akan tercapai pada level paling tinggi. Tetapi jika masing-masing berkuat pada kepentingan sendiri, solusi optimal tidak akan tercapai.

Ilustrasi Prisoners' Dilemma Games (PDGs) melibatkan pemilik sapi (A) dan jagung (B) dalam gambar berikut;

Pilihan normatif yang tersedia bagi A dan B adalah tidak mencuri yang akan menghasilkan positive sum game (kotak 1). Tetapi dengan asumsi self interest dan masing-masing ingin memaksimalkan kepentingannya, maka stealing merupakan strategi yang paling dominan, karena memberikan higher pay off ketimbang strategi lain. Dalam lingkungan yang anarchic,²⁶ pilihan kedua individu mengarah kepada strategi solusi yang tidak optimal sebagaimana ditunjukkan kotak 3 yang disebut

²⁵ Mueller, 2003., Public Choice III, p 16-18

²⁶ Anarchi disini diartikan dalam arti ketiadaan hukum yang cenderung pada violent (kacau) karena kedua pemain tersebut memilih strategi mencuri, sehingga berkonotasi negatif.

Hobbesian state of nature,²⁷ sehingga strategi non cooperative menjadi dominan bagi keduanya.

Mengapa strategi tidak bekerja sama dipilih? Strategi ini tidak dipilih karena tidak ada "pasangan" game lanjutan atau game sekali saja.²⁸ Kerjasama barangkali akan muncul sebagai pilihan, jika game menjadi "supergame" yaitu suatu game yang terjadi secara berulang terus menerus dalam relasi berkelanjutan. Jika supergame dipilih, kerjasama akan terwujud bahkan tanpa kehadiran dan komunikasi diantara para pemain.²⁹ Game yang berulang dan terus menerus sehingga membentuk suatu norma yang melembaga.

Supergame atau game yang berulang juga dapat membantu menjelaskan kondisi yang terjadi pada prisoner dilemma. Prisoner dilemma terjadi pada kondisi tidak ada komunikasi atau komunikasi/relasi yang terjadi hanya sekali. Dalam kondisi seperti ini, maka orang cenderung untuk memaksimalkan benefit atau interest, karena setelah itu tidak ada lagi kesempatan, atau "sekali pukul setelah itu lari."

Bentuk lain dari relasi antar organisasi adalah co-operation (ko-operasi). Ko-operasi merupakan interaksi yang lebih formal yang dapat berbentuk substitusi dan komplementari. Komplementari sendiri merupakan fungsi dari koopetisi (coopetition).³⁰

Konsep ko-opetisi dapat dijelaskan lebih lanjut dengan menggambarkan dinamika relasi antar sejumlah dalam satu market place yang sama. Hubungan antar mereka mitra atau pesaing? Dengan analisis konsep komplementarii keberadaan pemasok lain dalam market place yang sama berfungsi sebagai complementor³¹ bagi bisnis kita. Mindset dan prinsip komplementeri menegaskan yang perlu dilakukan bukan berkelahi memperebutkan pangsa pasar yang ada, tetapi secara bersama-sama memperbesar pangsa pasar.³² Dengan mengembangkan prinsip komplementeri, maka pangsa pasar yang ada dapat diperbesar.³³

Sebagai sebuah game, dalam konsep co-opetition terdapat unsur-unsur;

1. Value Added, adalah nilai (+) yang kita berikan ketika masuk ke dalam suatu game;

²⁷ Lihat Bush, Winston C., Individual Welfare in Anarchy dalam Gordon Tullock, Exploration in the Theory of Anarchy

²⁸ Sinonim dengan ilustrasi di atas dalam dunia jual-beli sehari-hari dikenal istilah beli putus yang menggambarkan suatu transaksi sekali saja (tak ada after sales service atau harapan membeli kembali). Pada transaksi ini biasanya pihak penjual akan menggunakan kesempatan untuk memaksimalkan keuntungan, tapi merugikan pembeli

²⁹ Dalam strategi kerjasama diterapkan hukuman bagi pemain yang non-cooperative hingga mereka kembali ke strategi kerjasama.

³⁰ Nallebuff and Branderburger, Co-opetition, p.11

³¹ Ibid

³² Ibid p. 15 Bandingkan dengan Kim dan Maurborgne, 2006, Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan (alih bahasa : Satrio Wahono) hal. 10. Strategi samudra biru menantang perusahaan keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang tidak ada pesaingnya dengan fokus menciptakan permintaan dan menjauh dari kompetisi. Strategi ini merupakan antesis terhadap konsep kompetisi. Sementara ko-opetisi merupakan sintesa antara kompetisi dan

³³ Nallebuff and Branderurger, op.cit , p. 15

2. Rules, aturan transaksi bisnis yang berasal dari kebiasaan, perjanjian kontrak dan hukum;
3. Perception, pandangan setiap orang terhadap dunia dan game, dimana persepsi para pelaku terhadap game mempengaruhi perilaku mereka.
4. Boundaries, yaitu batas-batas yang digambarkan dalam pikiran setiap pelaku.
5. Rationality dan Irrationality, asumsi terhadap semua pemain baik yang rasional (seperti memaksimalkan keuntungan) maupun irasional (seperti memilih positive sum game bukan zero sum game);
6. Elemen game yang disingkat PARTS : Players, Added Value, Rules, Tactics , dan Scope.³⁴

4. Kolaborasi Bisnis : Komplementari Menciptakan Pasar Bersama

Bagaimana prinsip komplementeri dapat memperluas pangsa pasar? Nalleboff dan Brandenburger memberikan ilustrasi beberapa toko dengan lokasi dan komoditi yang sama,³⁵ sepintas memperlihatkan kondisi bersaing. Namun dalam prakteknya sebenarnya terjadi komplementeri. Komplementari terjadi karena hal-hal sebagai berikut;

Pertama, karena semua toko berada dalam lokasi yang sama, maka semua toko mudah dijangkau pembeli.

Kedua, keberadaan toko pada lokasi dimana toko-toko tersebut berada, telah memiliki reputasi sebagai penjual barang yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Reputasi ini memposisikan semua toko yang berada di lokasi tersebut sebagai toko yang menjual barang bermutu. Dengan demikian, semua toko mendapatkan berkah dari reputasi tersebut.

Ketiga, keberadaan toko yang saling berdekatan memudahkan pembeli mencari barang secara lengkap ataupun toko pengganti untuk barang tertentu.

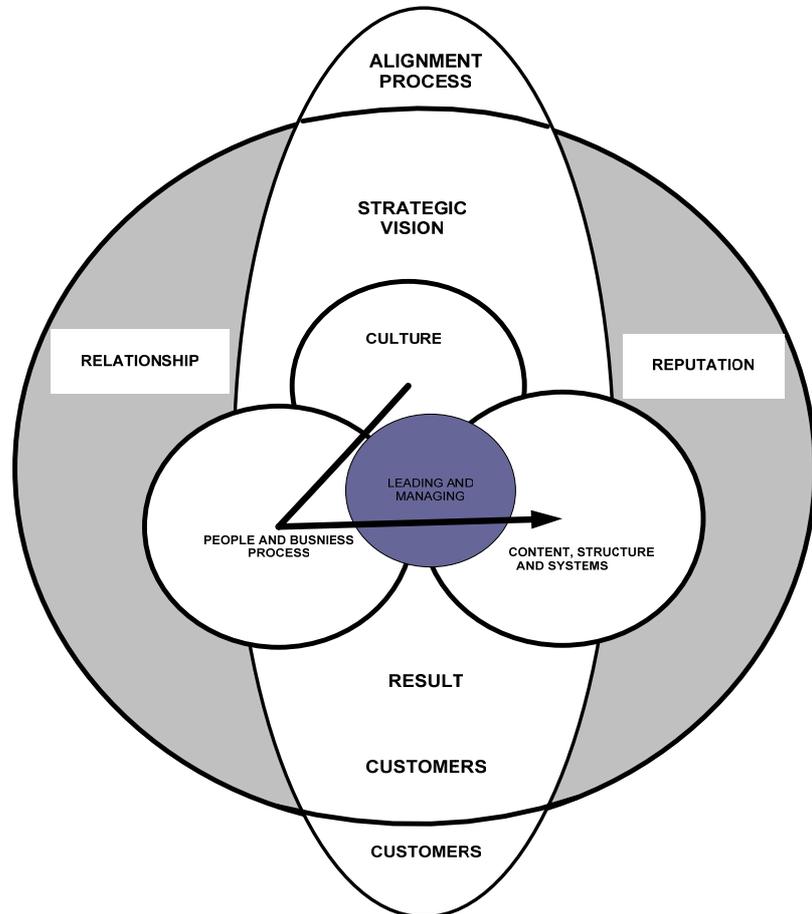
Berdasarkan paparan di atas terlihat terjadinya ko-opetisi dan kolaborasi. Toko-toko tersebut berkompetisi satu sama lain untuk meraih konsumen sebanyak mungkin, tapi pada saat yang bersamaan berkomplementer (saling melengkapi dan bekerja sama) menciptakan pasar yang lebih besar dalam bentuk mengundang pembeli-pembeli baru mengunjungi lokasi toko tersebut.

³⁴ Players digambarkan dalam empat kutub yaitu pelanggan, pemasok, pesaing atau komplementor dan relasi diantara mereka. Added Value mengukur bagaimana dan apa kontribusi setiap pemain terhadap game. Rules berbicara tentang struktur bagaimana cara game dimainkan misalnya dengan kebiasaan (custom), kontrak atau hukum. Tactics berbicara tentang bagaimana membentuk persepsi orang dalam game yang orang (yang mungkin berbeda) atas situasi. Scope, berbicara tentang ruang lingkup wilayah permainan dengan asumsi keterbatasan rasional para pemain, secara konseptual harus ada pembatasan game lainnya, kendati dalam praktek sesungguhnya setiap game berhubungan dengan game lainnya.

³⁵ Ibid, p. 32

5. Metode Kolaborasi : Implementasi Konsep dalam Bisnis

Metode kolaborasi adalah suatu proses perubahan dimana nilai-nilai dan kultur kolaborasi diterapkan. Proses perubahan ini memerlukan perubahan tata pikir (mind set). Perubahan mind set yang terpenting adalah pola pikir yang semula independen (saling bebas, tidak tergantung) ke pola pikir interdependen (saling tergantung). Metode kolaborasi dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar diagram Venn berikut ini



Sumber : diadopsi dari Marshal, p. 136

Gambar 1. Metoda kolaborasi

Sebagaimana sifat dari gambar diagram Venn yaitu adanya kesalingterkaitan antar elemen yang ada di dalamnya, metode kolaborasi pada gambar di atas juga memperlihatkan interdependensi di antara berbagai elemen, baik internal maupun eksternal organisasi. Diagram Venn juga memperlihatkan berbagai macam interaksi yang terjadi diantara berbagai organisasi.

Penjelasan singkat dari diagram Venn terkait dengan kolaborasi sebagai strategi bisnis di masa depan sebagai berikut;

- Visi dan strategi berkaitan dengan eksistensi kehadiran perusahaan serta arah yang ingin di tuju oleh perusahaan atas dasar keunikan dan nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan di pasar (market place)
- Relasi pelanggan, berkaitan dengan bagaimana pelanggan diperlakukan dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai perhatian utama
- Relasi tugas berkaitan dengan karakter organisasi yang merupakan fungsi dari nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan serta budaya yang terefleksi dalam proses bisnis.
- Hasil, merupakan keluaran perusahaan. Keluaran perusahaan merupakan fungsi dari aliansi antara proses dari produk atau jasa yang diberikan perusahaan.
- Reputasi, berkaitan dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang terefleksi pada produk, jasa dan fokus pelanggan.

6. Penutup

Dengan analisis teori game dan penerapan teori kolaborasi dapat disimpulkan sebagai berikut; Pertama, dunia saat ini terus berubah dan relasi antar organisasi tidak lagi independen (saling bebas) tetapi bersifat interdependen (saling tergantung)

Kedua, analisis teori game memperlihatkan bahwa ketika ada permasalahan dalam relasi antar organisasi, solusi yang dilakukan satu pihak tidak akan menghasilkan keluaran yang optimal dan saling memuaskan, tetapi cenderung win lose. Demikian juga apabila permasalahan dalam relasi antar organisasi tersebut tidak diselesaikan sama sekali, maka cenderung lose-lose solution.

Ketiga, penerapan konsep kolaborasi dan kooperasi memperlihatkan bahwa relasi antar organisasi dapat menciptakan situasi yang komplementer (saling melengkapi) yang paralel dengan sifat kolaborasi dimana relasi antar organisasi saling tergantung

Keempat, penerapan konsep kolaborasi mengharuskan terjadinya aliansi antara visi strategi perusahaan, relasi pelanggan, relasi tugas, hasil dan reputasi dalam suatu aliansi sebagaimana diperlihatkan dalam gambar diagram Venn.

Daftar Rujukan

- Bleeke, Joel dan David Ernst. 1993. *The Death of the Predator, in Bleeke, Joe and David Ernst (ed), Collaborating to Compete : Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York, John Willey & Sons, Inc.
- Buttler, Timothy dan David Coleman. 2003. *Models of Collaboration. In Journal Collaborative Strategies*. September 2003.

- Kim, W Chan dan Renee Mauborgne. 2006. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Penerbit Serambi, Jakarta.
- Limerick, David and Bert Cunnington. 1993. *Managing The New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Mc Lean, Iain. 1987. *Public Choice : An Introduction*. Basil Blackwell, Oxford.
- Marshal, Edward M. 1995. *Transforming The Way of We Work : The Power of the Collaborative Workplace*. Amacom, New York.
- Morsink, Catherine V. 1991. *Carol Chase Thomas and Vivian I. Correr, Interactive Teaming : Consultation and Collaboration in Special Programs*. Mc Miillan Publishing Company, New York.
- Mueller, Dennis C. 2003. *Public Choice III*. Cambridge University Press, New York.
- Munt, Richard. 2003. *Building Collaboration, Stronger Families Learning*. In Exchange Bulletin No. 3, pp 6-8, diakses dari <http://www.aifs.gov.au/sf/pubs/bull3/rm.html>.
- Nalebuff, Barry J. and Adam Brandenburger. 1996. *Co-Opetition*. Harper Collins Bussiness, London.
- Ostrom, Elinor, Roy Gardner, dan James Walker. 2002. *Rules, Game & Common-Pool Resources*. The University of Michigan Press, Michigan.
- Prefontaine, Lise, et.al. 2000. *New Models of Collaboration for Public Service Delivery: Worldwide Trends*. Working paper Pivot Research Group.
- Rilley, John M. 2002. *Stakeholder in Rural Development : Critical Collaboration in State-NGO Partnership*. Sage Publication, London.
- Wondoleck, Julia M dan Steven L Yafee. 2003. *Making Collaboration Work: Lesson from Inovation in Natural Resources Management*. Island Press.
- Weiss, Jeff dan Jonathan Hughes. 2005. *Want Collaboration? Accept-and Actively Manage-Conflict*. Harvard Business Review, March 2005, p. 92-101.