

MANAJEMEN KONFLIK ANTAR ORGANISASI (STUDI KASUS PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI)

Syeh Assery¹ dan Heru Kurnianto Tjahjono²
*Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*¹
Email: asseryadvisory@gmail.com
*Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*²
Email: heruutilitas@yahoo.com

Abstrak

Konflik antar organisasi merupakan hal yang umum terjadi dalam hubungan kerjasama antar organisasi. Konflik antar organisasi perlu dikelola dengan baik untuk mencapai hasil yang konstruktif. Untuk itu perlu dilakukan eksplorasi lebih lanjut tentang konflik antar organisasi ditinjau dari sudut pandang penyebab konflik, proses pengelolaan konflik, dan akibat konflik. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari suatu peristiwa nyata atas proses organisasional dan manajerial yang terjadi. Pengumpulan data berupa wawancara dilakukan terhadap 3 manajer dari masing-masing perusahaan partisipan, yaitu perusahaan telekomunikasi, pemasoknya, dan distributornya. Pengumpulan data lainnya dilakukan dengan pengamatan langsung dan dokumentasi yang relevan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan software Weft Qualitative Data Analysis, dengan sebelumnya dilakukan data reduction, data display, dan data verification.

Kata Kunci: Konflik, Organisasi, Kerjasama, Telekomunikasi, Studi Kasus.

I. PENDAHULUAN

Hubungan kerjasama antar organisasi. Hubungan kerjasama antar organisasi merupakan hal yang wajar terjadi dalam dunia bisnis. Sebuah perusahaan menjalin hubungan kerjasama dengan pemasok dalam rangka menjamin ketersediaan pasokan bahan baku. Perusahaan juga menjalin hubungan kerjasama dengan distributor dalam rangka menjamin penyaluran barang jadi ke berbagai lokasi. Hubungan kerjasama antar perusahaan ini diikat biasanya dalam suatu perjanjian kerjasama tertulis yang menyebutkan ruang lingkup kerjasama, kewajiban, hak, jangka waktu, dan lain-lain.

Hubungan kerjasama antar perusahaan merupakan proses saling berpartisipasi dan saling menyetujui untuk mencapai tujuan bersama, dengan cara berbagi informasi, sumberdaya, manfaat, namun tetap saling bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan bersama. Hubungan kerjasama antar perusahaan didasarkan pada saling percaya, keterbukaan, berbagi resiko dan manfaat, dalam rangka menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding bila tidak bekerjasama. Keberhasilan hubungan kerjasama dapat direfleksikan dengan perbaikan dari sisi kualitas, biaya, pengiriman, operasi, dan koordinasi (Soosay et al., 2008).

Dalam hubungan kerjasama antar organisasi terdapat unsur kepercayaan, komitmen, ketergantungan, dan konflik (Mentzer et al, 2000; Monezka et al., 1998). Kepercayaan merupakan pemahaman bersama dalam karakter, motif, kompetensi, dan pengambilan keputusan. Kepercayaan berakar pada kredibilitas profesional, perilaku yang baik, dan frekuensi interaksi. Komitmen merupakan keinginan atau harapan untuk mempertahankan

hubungan yang berkelanjutan serta kesediaan untuk menginvestasikan sumber daya. Komitmen merupakan kemauan untuk mengerahkan semua daya dan upaya dalam bentuk waktu, dana, fasilitas dan lain-lain demi kelancaran dan keberhasilan suatu hubungan kerjasama. Ketergantungan berkaitan dengan pencapaian tujuan bersama dan peningkatan kinerja bersama. Ketergantungan terjadi bila salah satu pihak tidak dapat sepenuhnya mengendalikan pihak lainnya dalam semua kondisi yang diperlukan untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan. Konflik merupakan suatu yang menghambat, menghalangi, atau mengacaukan tujuan dan kinerja atau berupa ketegangan dalam melindungi kepentingan masing-masing. Konflik yang terjadi bila dapat dikelola dengan baik akan memiliki pengaruh kepada keberhasilan hubungan kerjasama tersebut dengan memberikan solusi saling menguntungkan.

Konflik Organisasional. Konflik organisasional dapat dibagi dalam 2 jenis, yaitu konflik dalam organisasi dan konflik antar organisasi. Konflik dalam organisasi contohnya adalah konflik antar personal atau antargrup di dalam perusahaan. Sedangkan konflik antar organisasi contohnya konflik antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya (Rahim, 2002). Terdapat perbedaan antara konflik dalam organisasi dengan konflik antar organisasi, yang dapat ditinjau dari 6 aspek yaitu; tingkat interaksi, mekanisme penyelesaian, pengambilan keputusan, insentif dan motivasi, target perbaikannya, serta akibat yang ditimbulkannya (Lumineau et al., 2015).

Dari penelitian terdahulu tentang penyebab konflik, diketahui bahwa konflik dapat terjadi karena adanya saling pengaruh antar sub-sistem dalam organisasi (Pondy, 1966). Penyebab konflik juga karena adanya perbedaan pemahaman, personalitas, tujuan, kinerja, metode, pertanggungjawaban, otoritas, atau rasa tidak mau bekerjasama, frustrasi, persaingan, atau ketidakpatuhan (Thomas dan Schmidt, 1976). Demikian pula dari sisi ukuran organisasi, makin besar ukuran organisasi dan makin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik (Eisenhardt et al., 1977). Terjadinya konflik juga disebabkan adanya perbedaan sifat-sifat pribadi, kepentingan, nilai, dan cara berkomunikasi (Lambert et al., 2006).

Dari penelitian terdahulu tentang proses pengelolaan konflik, diketahui bahwa terdapat strategi kompetisi dan strategi kerjasama. Dari kedua strategi tersebut kemudian oleh Thomas (1992) dirinci menjadi lima pendekatan yaitu dominasi, akomodasi, menghindari, kompromi, dan berkolaborasi. Pengelolaan konflik dengan strategi kerjasama merupakan kontributor penting untuk kepemimpinan yang efektif (Chen et al., 2005). Namun demikian perbedaan jenjang kepemimpinan (pimpinan puncak, menengah, bawah) serta perbedaan gender (laki-laki dan perempuan) dapat memengaruhi pilihan strategi dalam mengelola konflik (Thomas et al., 2008).

Dari beberapa penelitian terdahulu tentang akibat konflik, diketahui bahwa dahulu terdapat pandangan bahwa konflik sebagai suatu bentuk penyimpangan dan cenderung merusak, namun kini konflik telah dianggap suatu hal yang biasa terjadi (Pondy, 1989; Thomas, 1992), yang penting adalah bagaimana mengelolanya untuk mencapai hasil yang konstruktif (Tjosvold 2008). Diperlukan hubungan kerjasama yang baik serta saling keterbukaan antara para pihak yang bersengketa (Tjosvold et al., 2014).

Pertanyaan Penelitian. Berdasarkan penjelasan diatas, diketahui bahwa di satu sisi dalam hubungan kerjasama antar organisasi terdapat unsur konflik, seperti konflik antara perusahaan dengan pemasoknya, dan konflik dengan distributornya. Sementara itu di sisi lain, hubungan kerjasama antar organisasi akan membuat mereka saling tergantung satu sama lain, saling percaya, dan komit bersama-sama untuk melayani konsumen dengan baik. Selanjutnya diajukan masalah penelitian yaitu bagaimana manajemen konflik antar organisasi? kemudian

dirinci menjadi pertanyaan penelitian: mengapa terjadi konflik antar organisasi, bagaimana proses pengelolaannya, dan bagaimana akibat yang ditimbulkannya.

Fokus Penelitian. Penelitian studi kasus ini dilakukan di satu perusahaan telekomunikasi yang saat ini : (1) tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), (2) mengoperasikan teknologi seluler generasi keempat (4G/LTE), dan (3) memiliki jumlah pelanggan terbanyak. Perusahaan telekomunikasi ini memiliki hubungan kerjasama dengan pemasok dan distributor yang diikat dalam suatu perjanjian kerjasama. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang penyebab konflik, proses pengelolaan konflik, serta akibat konflik, dalam hubungan kerjasama antar organisasi yang dialami perusahaan telekomunikasi ini, yaitu konflik dengan pemasok dan konflik dengan distributor. Pengumpulan data dan analisis data dilakukan selama 3 bulan di tahun 2016, dan berlokasi di Jakarta.

Orisinalitas Penelitian. Penelitian tentang konflik dalam organisasi selama ini telah banyak dilakukan, namun hanya sedikit penelitian tentang konflik antar organisasi. Walaupun ada beberapa penelitian konflik antar organisasi, namun dalam ruang lingkup berbeda atau fokus penelitian yang berbeda. Penelitian ini dilakukan dalam ruang lingkup sekaligus suatu hubungan antar organisasi antara perusahaan dengan pemasok dan distributornya. Penelitian tentang konflik ini dilakukan dengan konteks hubungan kerjasama antar organisasi dalam sektor jasa. Penelitian konflik antar organisasi dengan pendekatan studi kasus dalam sektor jasa sangat penting dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

II. TELEKOMUNIKASI DI INDONESIA

Salah satu sektor jasa yang patut diperhitungkan dalam pertumbuhan bisnis di Indonesia adalah jasa telekomunikasi. Hubungan kerjasama antara perusahaan telekomunikasi dengan pemasok peralatan telekomunikasi diperlukan dalam rangka pembangunan infrastruktur telekomunikasi agar merata di perkotaan maupun pedesaan (*ICT Access*). Hubungan kerjasama antara perusahaan telekomunikasi dengan distributor diperlukan dalam rangka penyaluran layanan telekomunikasi agar merata di perkotaan maupun pedesaan (*ICT Use*). Perusahaan telekomunikasi juga telah mendidik atau melatih para pekerja trampil dalam bidang telekomunikasi (*ICT Skills*). Ketiga indikator pembangunan TIK ini merupakan kontributor dalam meningkatkan *ICT Development Index*.

Sektor telekomunikasi di Indonesia dapat ditinjau dari 3 aspek, yaitu regulasi telekomunikasi, teknologi telekomunikasi, dan persaingan bisnis telekomunikasi.

Regulasi Telekomunikasi. Regulasi telekomunikasi di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 36 tahun 1999 tentang Telekomunikasi dan Peraturan Pemerintah Nomor 52 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi. Dalam PP Penyelenggaraan Telekomunikasi disebutkan bahwa terdapat 3 jenis penyelenggara yaitu Penyelenggara Jaringan Telekomunikasi (Jartel), Penyelenggara Jasa Telekomunikasi (Jastel), dan Penyelenggara Telekomunikasi Khusus (Telsus). Selanjutnya Penyelenggara Jartel dibagi dalam 2 jenis yaitu pertama Penyelenggara Jaringan Tetap (Jartap) yang terdiri dari lokal, SLJJ, SLI, dan tertutup, serta kedua Penyelenggara Jaringan Bergerak (Jarber) yang terdiri dari terrestrial, satelit, dan seluler.

Teknologi Telekomunikasi. Perkembangan teknologi telekomunikasi di Indonesia diawali saat era telekomunikasi kabel (wireline) menuju ke telekomunikasi nirkabel (wireless) atau yang dikenal dengan istilah telekomunikasi seluler. Pada tahun 1985-an diperkenalkan teknologi telekomunikasi seluler generasi pertama (1G) yaitu NMT-450 (PT Rajasa) dan AMPS (PT Komselindo). Selanjutnya teknologi telekomunikasi seluler generasi kedua (2G) yaitu GSM dioperasikan oleh PT Satelindo, PT Telkomsel, PT Excelcomindo. Kemudian telekomunikasi berbasis teknologi CDMA FWA (Flexi) dikelola oleh PT Telkom

(2002), disusul PT Bakrie Telecom (2004), kemudian PT Indosat (2004). Pada tahun 2003 berdiri PT Mobile-8 Telecom yang menghadirkan layanan CDMA Seluler. Era 3G dimulai sejak tahun 2005, saat tiga operator telekomunikasi ditetapkan sebagai pemenang tender layanan 3G, yaitu PT Telkomsel, PT Excelcomindo, dan PT Indosat. Sebelumnya telah ada PT CAA (sekarang H3I) dan PT Natrindo (sekarang Axis) yang juga memperoleh lisensi 3G. Pada tahun 2014 telah dikeluarkan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2014 tentang Rencana Pita Lebar Indonesia 2014-2019. Pita lebar didefinisikan sebagai akses internet dengan jaminan konektivitas selalu tersambung, terjamin ketahanan dan keamanan informasinya dengan kecepatan minimal 2 Mbps untuk akses tetap dan 1 Mbps untuk akses bergerak. Dan akhirnya pada tahun 2015, era 4G/LTE di Indonesia berkembang ditandai dengan hadirnya Revolusi Digital Indonesia yang diresmikan Presiden RI. Saat ini terdapat 5 perusahaan di Indonesia yang mengoperasikan layanan 4G/LTE yaitu PT Telkomsel, PT Indosat, PT XL Axiata, PT Smartfren, dan PT H3I (sumber: www.postel.go.id).

Persaingan Bisnis Telekomunikasi. Perusahaan telekomunikasi di Indonesia mencapai kinerja bisnis yang unggul melalui *value creation* yang dilandasi dengan *utilization of resources, development of new products*, serta *implementation of proper business strategy*. Perusahaan telekomunikasi diharapkan selalu memahami segala bentuk perubahan yang terjadi di pasar, seperti perilaku pengguna dan teknologi telekomunikasi. Perusahaan telekomunikasi harus dapat menentukan strategi yang paling layak dalam mengembangkan produk baru yang lebih cocok dengan kebutuhan pengguna sehingga dapat meningkatkan daya saing (Firmansyah, 2015). Dari sisi efisiensi, perusahaan telekomunikasi harus dapat melakukan prioritas pembelanjaan dengan baik, karena belanja modal perusahaan telekomunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kenaikan jumlah pelanggan, laba, dan imbal hasil investasi (Firli et al., 2015).

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian. Sebuah rancangan penelitian merupakan rencana tindakan yang dimulai dari rangkaian pertanyaan awal yang harus dijawab dan diakhiri dengan serangkaian jawaban tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut. Sebuah rancangan penelitian berkaitan dengan apa pertanyaan yang diajukan, bagaimana data dianggap relevan, apa saja data yang harus dikumpulkan, serta bagaimana menganalisis hasilnya (Yin 2015; hal. 3). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari suatu peristiwa kehidupan nyata, seperti proses organisasional dan manajerial yang terjadi. Studi kasus memiliki karakteristik adanya; pertama, pertanyaan penelitian berkaitan dengan bagaimana atau mengapa; kedua, peneliti tidak memiliki atau sedikit memiliki kendali atas apa yang diteliti; dan ketiga, fokus dari studi kasus merupakan fenomena kontemporer (Yin, 2015; hal. 4). Rancangan penelitian studi kasus meliputi 5 karakteristik yaitu; pertama, adanya pertanyaan-pertanyaan penelitian; kedua, proposisi penelitian bila ada; ketiga, adanya unit analisisnya yaitu kasus itu sendiri; keempat, adanya logika yang mengaitkan antara data dengan proposisi tersebut; serta kelima, adanya kriteria untuk menginterpretasi temuan penelitian (Yin, 2015; hal. 29). Dalam pemilihan kasus, terdapat beberapa jenis kasus meliputi *individuals, small groups, organizations, partnerships, communities, relationships, decisions*, dan *projects* (Yin, 2015; hal. 35).

Pegumpulan Data. Terdapat banyak sumber data yang dikumpulkan dalam studi kasus. Wawancara dengan informan. Pengamatan secara langsung maupun partisipatif. Artefak fisik. Dokumentasi internal maupun eksternal perusahaan. Arsip perusahaan. Semua sumber data tersebut diatas memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Sebagai contoh wawancara memiliki keunggulan pada target informan yang akan memberikan penjelasan dari sisi yang mereka alami langsung, namun memiliki kelemahan bila terdapat

bias tanggapan (*response bias*). Dokumentasi memiliki keunggulan stabil karena dapat direview berkali-kali serta dapat mencakup jangkauan waktu yang panjang dengan berbagai kejadian yang terjadi, namun memiliki kelemahan yaitu akses dokumentasi dapat dibatasi (Yin, 2015; hal. 103). Dalam pengumpulan data terdapat 4 prinsip penting. *Pertama*, menggunakan banyak sumber termasuk melakukan triangulasi. *Kedua*, membangun *database* studi kasus. *Ketiga*, memahami hubungan antar bukti yang diperoleh. Dan *keempat*, berhati-hati dalam menggunakan data dari berbagai sumber tersebut (Yin, 2015; hal. 108).

Analisis Data. Terdapat 5 teknik analisis data: penjodohan pola (*pattern matching*), membangun penjelasan (*explanation building*), analisis runtut waktu (*time series analysis*), model logika (*logic models*), dan sintesis lintas kasus (*cross-case synthesis*) (Yin (2015, hal. 142). Langkah-langkah dalam analisis data meliputi: mengorganisasikan berkas yang relevan dengan baik; pembacaan seluruh teks dan membuat catatan pinggir yang diperlukan; mendeskripsikan data tersebut menjadi kode yang sesuai; menggunakan agregasi kategorikal untuk membentuk tema; menafsirkan data dilakukan dengan menggunakan penafsiran langsung; mengembangkan generalisasi tentang pelajaran penting yang dapat diambil; dan penyajian laporan menggunakan narasi, tabel, dan gambar yang mendukung (Creswell, 2013; hal: 264).

Partisipan. Saat ini perusahaan telekomunikasi di Indonesia yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) ada sebanyak 6 perusahaan (www.idx.co.id). PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TLKM), PT Indosat Ooredoo Tbk (ISAT), PT XL Axiata Tbk (EXCL), PT Smartfren Telecom Tbk (FREN), PT Bakrie Telecom Tbk (ESIA), dan PT Inovisi Infracom Tbk (INOV). Perlu diketahui bahwa PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Inovisi Infracom Tbk bukan merupakan penyelenggara telekomunikasi seluler, namun PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki anak perusahaan PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) yang sampai saat ini belum terdaftar di BEI. Demikian pula PT Bakrie Telecom Tbk tidak mengoperasikan teknologi telekomunikasi geerasi keempat atau 4G/LTE. Oleh karena itu terdapat 3 perusahaan terbuka yang merupakan penyelenggara telekomunikasi seluler dan mengoperasikan tekonologi telekomunikasi seluler generasi keempat (4G/LTE) yaitu PT Indosat, PT XL Axiata, dan PT Smartfren. Oleh karena itu ditetapkan pilihan perusahaan telekomunikasi PT Indosat Oreedoo Tbk. Pemilihan perusahaan telekomunikasi ini dilakukan dengan dasar karena tercatat di BEI, mengoperasikan teknologi generasi keempat (4G/LTE), dan memiliki jumlah pelanggan terbanyak. Kemudian dipilih pula 1 perusahaan pemasok dan 1 perusahaan distributor yang bekerjasama dengan PT Indosat tersebut.

Informan. Wawancara dilakukan kepada 3 informan yang masing-masing mewakili perusahaan telekomunikasi, pemasok, dan distributor. Topik wawancara meliputi pertanyaan tentang penyebab konflik, proses pengelolaan konflik, dan akibat konflik. Pengamatan, dilakukan terhadap aktifitas para manajer tersebut seperti rapat-rapat antar perusahaan. Dokumentasi dikumpulkan berupa Laporan Tahunan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) serta berbagai artikel dan berita di media internet. Selanjunya dilakukan analisis data hasil wawancara menggunakan software Weft QDA, dengan mengikuti langkah analisis data seperti *data reduction*, *data display*, dan *data verification*. Kemudian dilakukan kategorisasi dan pengkodean untuk memperoleh tema umum dari kasus. Dan pada akhirnya dibuatlah analisis deskripsi kasus tersebut.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan dikelompokkan kedalam 3 jenis, yaitu penyebab konflik antar organisasi, proses pengelolaan konflik antar organisasi, dan akibat konflik antar organisasi.

Penyebab konflik antar organisasi terdiri dari : ketidakcocokan, penurunan kinerja, perbedaan pandangan, tidak ada dalam detail kontrak, barang/jasa tidak sesuai dengan realitanya, masalah administratif, masalah harga, perubahan-perubahan di lapangan, mekanisme klaim belum didefinisikan, scope of work yang tidak detail, community case, tidak ada dalam kontrak, isi kontrak yang dilanggar (Tabel 1).

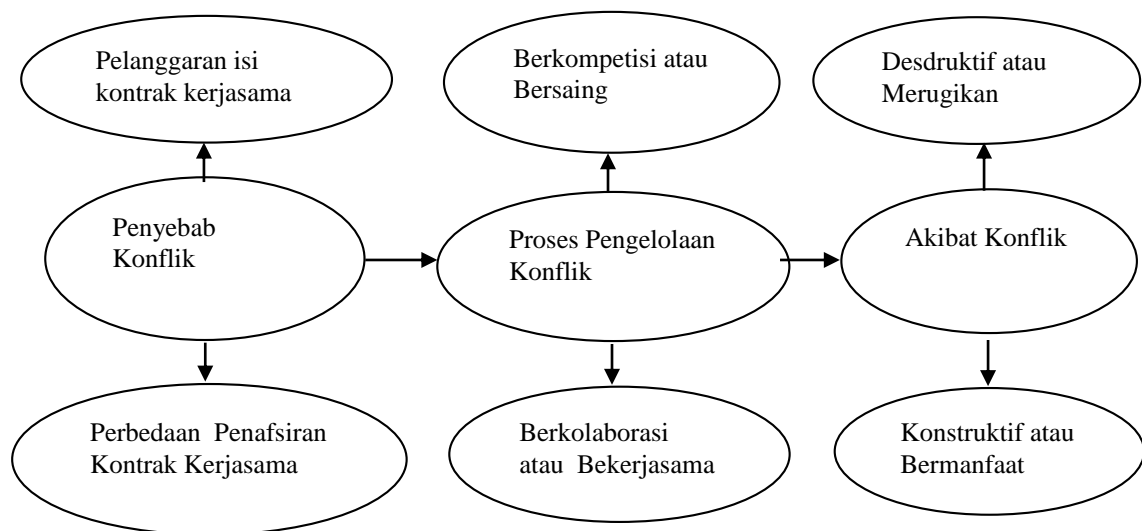
Proses pengelolaan konflik antar organisasi terdiri dari : meeting bersama, menyamakan persepsi, mendiskusikan pemecahannya, eskalasi step by step (working level, group head, top management), dokumentasi yang rapi dan tertib, melampirkan evidence, komitmen gentlemen agreement, komunikasi yang baik, dokumentasi perjanjian-perjanjian, negosiasi perubahan kontrak (Tabel 2).

Akibat konflik antar organisasi terdiri dari : cukup positif, mendapatkan knowledge yang lebih, mendapatkan pengalaman yang lebih banyak, tambahan pengetahuan, banyak memberikan pelajaran, prepare sehingga konflik ini tidak perlu terjadi lagi, kalau konflik itu tidak bisa kita manage maka yang terjadi adalah loses, ada unsur konstruktifnya, kerjasama tetap berlanjut, perbaikan-perbaikan terhadap perjanjian-perjanjian kerjasamanya, kalau dalam bisnis konflik itu sangat merugikan sekali (Tabel 3).

Berdasarkan temuan diatas, selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut. Penyebab konflik antar organisasi dapat dikelompokkan dalam 2 tema pokok yaitu : pertama, adanya perbedaan penafsiran isi kontrak kerjasama; dan kedua adanya pelanggaran isi kontrak kerjasama. Proses pengelolaan konflik antar organisasi dapat dikelompokkan dalam 2 tema pokok yaitu : pertama, berkolaborasi dalam menyelesaikan konflik; dan kedua, bersaing dalam menyelesaikan konflik. Akibat konflik antar organisasi dapat dikelompokkan dalam 2 tema pokok yaitu : konstruktif atau mendapatkan banyak manfaat; dan kedua, destruktif atau mendapatkan kerugian.

Bila digambarkan maka sebagai berikut:

Gambar 1. Model Konflik Antar Organisasi



V. KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan diatas selanjutnya disimpulkan sebagai berikut. Perbedaan penafsiran kontrak kerjasama dan pelanggaran isi kontrak merupakan penyebab konflik antar organisasi. Konflik antar organisasi tersebut perlu dikelola dengan cara yang baik, seperti berkolaborasi atau bersama-sama dalam menyelesaikan konflik dengan harapan memperoleh

solusi yang saling menguntungkan (win-win) atau hasil yang konstruktif. Namun demikian ada kalanya konflik antar organisasi tersebut dikelola dengan berkompetisi atau bersaing dalam menyelesaikan konflik sehingga memperoleh hasil yang menguntungkan salah satu pihak dan merugikan pihak lain (win-lose) atau hasil yang destruktif.

Implikasi Teoritis. Konflik antar organisasi berbeda dengan konflik dalam organisasi. konflik antar organisasi menitikberatkan aspek kolektif sebagai perwakilan suatu organisasi yang menghadapi organisasi lainnya, sehingga kekuatan kerjasama terikat dalam suatu perjanjian kerjasama yang disepakati dengan jangka waktu tertentu. Temuan ini mendukung apa yang telah dijelaskan oleh Pondy (1966), Thomas (1992), Rahim (2002), Tjosvold et al (2014), dan Lumineau et al (2015).

Implikasi Praktis. Konflik antar organisasi perlu dipahami oleh para manajer terkait. Para manajer perlu memperhatikan penyebab-penyebab konflik sehingga dapat melakukan antisipasi sebelumnya. Dan apabila terjadi konflik maka dapat memilih proses pengelolaan yang dapat memberikan hasil yang menguntungkan semua pihak.

Keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini adalah dilaksanakan hanya dalam 1 rangkaian hubungan kerjasama antar organisasi saja di sektor jasa telekomunikasi, yaitu 1 perusahaan telekomunikasi, dengan 1 perusahaan pemasok dan 1 perusahaan distributor. Keterbatasan lainnya adalah sumber data yang menitikberatkan wawancara dan belum banyak menggunakan multi sumber seperti observasi, dokumenasi, arsip, dan artefak fisik.

Saran untuk penelitian yang akan datang. Penelitian mendatang dapat dilakukan studi kasus 1 perusahaan telekomunikasi dengan banyak perusahaan pemasok dan banyak perusahaan distributor. Atau studi multi kasus dengan 2 perusahaan telekomunikasi dan para perusahaan pemasoknya serta para perusahaan distributornya, untuk dapat dilakukan analisis lintas kasus guna mendapatkan temuan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Balitbang SDM, Kemkominfo (2015). *Data dan Tren TIK Indonesia tahun 2014*.
- Bursa Efek Indonesia (2015). *Laporan Tahunan Perusahaan Telekomunikasi*.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*. 42 (2): 277-300.
- Creswell, Jhon W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Third Edition. Sage Publication, Thousand Oaks, California. (Terjemahan Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta, Cetakan I, 2014).
- Eisenhardt KM, Jean LK, & Bourgeois III LJ. (1997). Conflict and strategic choice: how top management team disagree. *California Management Review*, 39 (2).
- Firmansyah, Rinaldi (2015). Building value creation to increase business performance (a study at Indonesia Telecommunication Industry). *International Journal of Education and Research*. Vol. 3 No. 2.
- Firli, Anisah. Primiana, Ina. Dan Kaltum, Umi (2015). The Impact of Increasing CAPEX on Customer Number, Profit, and ROI in Indonesia Telecommunication Industry. *American Journal of Economics*. 5 (2): p. 135-138.

- Harsono, Nonot (2013). *Telekomunikasi Untuk Kemakmuran Bangsa: Tantangan Bisnis dan Regulasi Telekomunikasi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Lambert EG, Pasupileti S, Cluse-Tolar T, Jennings M, Baker D (2006). The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment. An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(3): 55-74.
- Lumineau, Fabrice. Eckerd, Stephanie. & Handley, Sean. (2015). Inter-organizational Conflicts: Research Overview, Challenges, and Opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*. 1 (1). pp. 42–64.
- Mentzer, John T. Min, Soonhong. dan Zacharia, Zach G. (2000). The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*. 76, (4).
- Mo, S., Booth, S. A., & Wang, Z. (2012). How do Chinese firms deal with interorganizational conflict. *Journal of business ethics*, 108 (1), 121-129.
- Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*. 9 (3), 246-256.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*. 12 (2): 296-320.
- Rahim, M.A. (2002). Towards a Theory of Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3): 206-235.
- Ring and Van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative Interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1). pp.90-118.
- Soosay, Claudine A. Hyland, Paul W. dan Ferrer, Mario. (2008). Supply Chain Collaboration: Capabilities to Continuous Innovation. *Supply Chain Management an International Journal*. 13 (2). pp.160-169.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*. 19 (2) : 315-318.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*. 13 (3): 265-274.
- Thomas, K. W., Thomas, Fann G., & Schaubut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*. 13 (3): 265-274.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology*. 47 (3): 285-313.
- Tjosvold D, Poon M, & Yu Z. (2005). Team effectiveness in China: cooperative conflict forrelationship building. *Human Relations*, 58 (3): 341-367.

Tjosvold Dean. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 19–28.

Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1): 545-568.

Yin, Robert K. (2015). *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth Edition. Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California.

LAMPIRAN

Tabel 1. Analisis Data – Wawancara tentang Penyebab Konflik Antar Organisasi.

Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Telekomunikasi	Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Pemasok	Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Distributor
Text Faza [4271-4387] ketidakcocokan antara apa yang disampaikan dengan apa yang dirasakan	Text Bachtiar [4208-4696]. Pertama, masalah administratif terkait dengan PO dan kontrak. Misalnya minta itu dikerjakan	Text Harry [2650-2740] Terutama untuk masalah pembangunan dan juga pricing.
Text Faza [4705-4933] terdapat penurunan kinerja	terlebih dahulu padahal berbeda dengan apa yang didefinisikan	Text Harry [3349-3608] ada community case di masyarakat sehingga kita harus menyelesaikan Comcase tersebut
Text Faza [5045-5349] perbedaan pandangan	Text Bachtiar [5299-5398]. Kedua, masalah pricing	Text Harry [4945-5203]
Text Faza [5821-5905] terjadi tidak ada dalam detail kontrak	Text Bachtiar [5661-5926]. perubahan-perubahan di lapangan yang mekanisme klaimnya belum didefinisikan.	Text Harry [5466-5803] Untuk yang di luar kontrak biasanya perbedaan-perbedaannya itu tidak terlalu spesifik
Text Faza [6439-6969] barang dan jasa tidak sesuai dengan realitanya.	Text Bachtiar [6424-6702]. Scope of work yang tidak detail	Text Harry [6012-6183] isi kontrak yang dilanggar

Tabel 2. Analisis Data – Wawancara tentang Proses Pengelolaan Konflik Antar Organisasi.

Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Telekomunikasi	Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Pemasok	Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Distributor
Text Faza [7628-8200] kita undang meeting bersama untuk menyamakan persepsi, kemudian mendiskusikan bagaimana pemecahannya	Text Bachtiar [7074-7658] Pertama, melakukan dokumentasi yang rapi dan tertib dan melampirkan evidencenya.	Text Harry [7143-7887] pertama adalah tahap dokumentasi perjanjian-perjanjian yang sudah ditanda tangani kedua belah pihak itu kita meetingkan sehingga bisa diketahui kesalahannya ada di mana.
Text Faza [8567-8672]	Text Bachtiar [7659-7993]	

<p>kalau kooperatif ya mereka langsung bisa sepaham dengan kami</p>	<p>Kedua, komitmen gentlemen agreement dengan mereka untuk kelancaran.</p>	<p>Kemudian nanti akan terjadi negosiasi perubahan kontrak. Nah, perubahan kontrak ini bisa merefer kepada berapa ataukah berapa diberikan diskon,</p>
<p>Text Faza [10274-10790] eskalasi step by step ya. pertama kita selesaikan dulu di level working level. Kalau working level itu tidak bisa berhasil atau kita nggak mencapai kesepakatan, kita eskalasi ke Group Head. Apabila itu masih terjadi ketidaksesuaian juga maka kita eskalasi ke Top Management.</p>	<p>Text Bachtiar [8457-9250] Dengan komunikasi yang baik akan bisa memberikan jalan yang terbaiklah</p>	<p>Text Harry [8160-8821] Nah, jadi ada hal-hal yang memang harus secara tegas dilakukan tapi ada hal-hal yang memang harus kita undur sebagai bagian juga keuntungan nanti kepada company kami</p>

<p>Tabel 3. Analisis Data – Wawancara tentang Akibat Konflik Antar Organisasi.</p>		
<p>Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Telekomunikasi</p>	<p>Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Pemasok</p>	<p>Hasil Wawancara Manajer di Perusahaan Distributor</p>
<p>Text Faza [14070-14445] Sampai saat ini sih yang saya lihat itu masih cukup positif ya</p>	<p>Text Bachtiar [10996-11299] Konflik ini banyak memberikan pelajaran baik kedua belah pihak ya.</p>	<p>Text Harry [10269-10437] ada unsur konstruktifnya, kerjasama tetap berlanjut dengan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap SLA nya maupun dilihat perjanjian-perjanjian kerjasamanya</p>
<p>Text Faza [14484-14717] Dan menurut saya hal positifnya kalau misalnya apa dengan adanya konflik itu</p>	<p>Artinya dengan apa yang kita alami ini mungkin kedepannya kita ada satu tahapan yang kita perlu prepare sehingga konflik ini tidak perlu terjadi lagi.</p>	<p>Text Harry [10835-11195] kita pernah mengajukan arbitrase ke BANI supaya ini dicarikan jalan keluar.</p>
<p>Text Faza [14749-14796] Itu kita bisa mendapatkan knowledge yang lebih</p>	<p>Sehingga kedepannya proses bisnis antara kedua belah pihak bisa berjalan lebih mulus.</p>	<p>Text Harry [11343-11549] Kalau di dalam bisnis konflik itu sangat merugikan sekali.</p>
<p>Text Faza [14832-14879] Bisa mendapatkan pengalaman yang lebih banyak</p>	<p>Text Bachtiar [11376-11654] Tapi satu sisi lain yang pasti terjadi kalau konflik itu tidak bisa kita manage</p>	
<p>Text Faza [15453-15519] tambahan pengetahuan saling sharing</p>	<p>maka yang terjadi adalah loses.</p>	