

# KOMUNIKASI DAN KONFLIK ANTARORGANISASI

**Elsye Rumondang Damanik**

Marketing Communication, Faculty of Economic and Communication, BINUS University  
Jln. K.H. Syahdan No.9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
edamanik@binus.edu; damanik\_elsye@binus.ac.id

## ABSTRACT

*Conflict may take place in interpersonal, group, and organizational level. In the organizational level, conflict very often influences the organization performance. In the case of interorganizational conflict, Apple and Samsung experienced the open-to-public conflict when Apple filed Samsung on rights violation charges. The purpose of this study is to discuss the role of communication in coping with organizational conflict. Qualitative research method is applied to analyze research problem. Data are obtained from academic journal, and case study published in media. The data are descriptively prepared. This research used the dispute on rights violation between Apple and Samsung in 2012 as the case study. In order to focus on the problem, the case study is discussed using interorganizational conflict and organization change concepts. The analysis resulted on the idea that interorganizational conflict may bring negative and positive impacts to the organization. The conflict may potentially exist when two producers who manufactured identical product variants with different brand dispute innovation exclusive rights. The discussion concluded that conflict is the way organization interact with its environment, learn, and develop. Communication can be used to resolve the conflict.*

**Keywords:** communication, interorganizational conflict

## ABSTRAK

*Konflik dapat terjadi dalam tingkatan pribadi, kelompok, maupun organisasi. Dalam tingkat organisasional, tidak jarang konflik pada akhirnya akan memengaruhi kinerja organisasi. Dalam halnya konflik (antar)organisasi yang pernah dialami Apple dan Samsung, keduanya mengalami konflik terbuka ketika Apple menggugat Samsung atas tuduhan pelanggaran hak cipta. Tujuan tulisan ini adalah untuk memahami peran komunikasi dalam mengatasi konflik organisasi. Metodologi penelitian kualitatif diterapkan untuk membahas permasalahan penelitian. Data diperoleh melalui artikel ilmiah, dan studi kasus dari publikasi di media. Penyajian data dipaparkan secara deskriptif. Studi kasus diambil dari konflik Apple dan Samsung Electronics dalam sengketa pengakuan hak paten yang terjadi pada 2012. Untuk memfokuskan diri pada pokok permasalahan, pembahasan studi kasus dilakukan dengan memanfaatkan konsep konflik (antar)organisasi dan perubahan organisasi. Analisis menghasilkan pemikiran bahwa konflik antarorganisasi tidak hanya membawa dampak negative, tetapi juga dampak positif bagi organisasi yang berkonflik. Konflik antarorganisasi akan menjadi jelas ketika ketika dua produsen yang menghasilkan produk dengan varian yang hampir serupa namun memiliki nama (merek) berbeda berseteru mengenai hak eksklusif inovasi. Pembahasan menghasilkan simpulan bahwa konflik merupakan salah satu bentuk interaksi organisasi dengan lingkungannya dan merupakan cara organisasi untuk belajar dan mengembangkan diri. Komunikasi dapat dijadikan perangkat yang dapat digunakan untuk mengatasi konflik.*

**Kata kunci:** komunikasi, konflik antarorganisasi

## PENDAHULUAN

Dinamika organisasi berkembang seiring dengan perkembangan teknologi. Agar dapat selaras dengan dinamika organisasi, seluruh aspek yang menunjang kelancaran proses organisasi seperti individu sebagai sumber daya manusia serta sistem organisasi dituntut untuk mampu terus belajar dan mengikuti perubahan lingkungannya. Tuntutan tersebut sudah menjadi sesuatu yang mutlak saat ini. Layaknya manusia hidup yang menjadi bagian dari organisasi, maka organisasi yang dinamis akan menjadi bagian penting dari lingkungannya. Pemikiran itu selaras dengan pendapat Amitai Etzioni, seorang sosiolog, yang menyatakan bahwa manusia hidup dalam masyarakat organisasi. Manusia dilahirkan dalam satu 'organisasi' yang disebut keluarga dan masyarakat, mengenyam pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi dalam suatu organisasi pendidikan; ketika mengakhiri kehidupannya (data pribadi) manusia pun harus direkam oleh organisasi yang disebut negara (Littlejohn, 2002).

Cepatnya perkembangan informasi dan pengetahuan yang menuntut setiap individu untuk mampu bekerja cepat pada akhirnya sering menimbulkan konflik dalam organisasi. Konflik yang dapat bersifat multiaspek itu dimungkinkan terjadi karena organisasi pun terbentuk oleh berbagai aspek pendukung, seperti sistem organisasi, bentuk organisasi, struktur organisasi, peraturan organisasi, teknologi, dan lingkungan organisasi. Setiap aspek memiliki karakteristiknya sendiri dan setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dalam setiap aspeknya. Organisasi A dengan sistem A akan memiliki perbedaan karakteristik dengan struktur organisasi B yang beroperasi dengan sistem B. Perbedaan tersebut akan berdampak pada peraturan yang ditetapkan, jumlah personel yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan organisasi, kebijakan untuk menentukan teknologi yang akan digunakan, serta prosedur yang diberlakukan untuk mengatur hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Beragamnya individu yang saling berinteraksi dan berkomunikasi dalam suatu lingkup yang sama akan membuatnya menjadi riskan terhadap timbulnya konflik. Ragam konflik organisasi yang sangat mungkin terjadi dimulai dari perbedaan pendapat antarindividu dan antarkelompok, pelanggaran hak cipta seperti kasus peniruan produk yang dituduhkan Apple kepada Samsung. Semua bermula ketika Apple mulai mengajukan tuntutan hukumnya kepada Samsung pada April 2012. Tuduhnya adalah bahwa Samsung telah meniru desain produk Apple. Tiruannya dapat sangat jelas terlihat dalam desain produk *smartphone* Galaxy dan *tablet* Galaxy Tab. Tuduhan Apple mendapat serangan balik dari Samsung yang menyatakan bahwa Apple pun melakukan pelanggaran hak paten dengan 'menyontek' teknologi ponselnya. Lebih jauh, Samsung juga menyanggah tuduhan Apple dengan pernyataan bahwa produk *smartphone* dan *tabletnya* merupakan hasil inovasi yang memang senantiasa dilakukan perusahaan ponsel untuk pengembangan produk (Wahyudi, 2012).

Lebih lanjut dikisahkan bahwa baik Apple maupun Samsung pada akhirnya saling mengajukan tuntutan finansial sebagai ganti rugi *intangible asset* yang dirugikan. Pada akhirnya pula, keduanya saling membuka rahasia perusahaan masing-masing ke hadapan publik. Seperti dilansir media, keduanya mengalami kerugian material dan nonmaterial yang sangat besar. Walaupun di Pengadilan Tinggi San Jose, California, Amerika Serikat, Apple berhasil membuat Samsung mengganti rugi sebesar USD1,51 miliar, di Korea Selatan Apple harus bersedia membayar rugi sebesar 40 juta Won dan Samsung membayar ganti rugi 25 juta Won. Penentuan jumlah ganti rugi tersebut didasarkan pada pengadilan Korea yang menyatakan bahwa Apple telah melanggar dua hak paten Samsung, dan Samsung telah melanggar satu hak paten Apple. Tidak hanya itu, pengadilan Korea Selatan juga melakukan pelarangan terbatas terhadap peredaran produk iPhone4, iPad2, Galaxy SI, Galaxy SII, Galaxy Tab, Galaxy Tab 10.1 (Paseban Portal, 2012).

Dalam hal kerugian nonmaterial, keduanya juga mengalami kerugian. Publik kini mengetahui bahwa keduanya sebetulnya tidak benar-benar melakukan inovasi ketika merencanakan produk baru. Dari persetujuan besar itu, publik kini mengetahui bahwa rancangan iPhone terinspirasi oleh desain

ponsel Sony dan bahwa Samsung ternyata pernah memuji produk iPhone (Wahyudi, 2012). Melalui informasi yang disebut di publik tersebut, baik Apple maupun Samsung sebaiknya dapat melakukan pendekatan yang lebih baik. Maka, andai saja keduanya dapat menahan diri dan dapat berkomunikasi dengan baik, sudah dapat dipastikan bahwa kerugian material dan nonmaterial tersebut tidak harus terjadi.

Dari pemaparan, beberapa pertanyaan dapat saja timbul untuk memaknai konflik yang terjadi antara Apple dan Samsung. Bagaimana sebaiknya Apple dan Samsung memaknai konflik? Apakah konflik dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang sedang bertikai? Apakah organisasi yang berkonflik dapat dianggap sebagai organisasi yang sedang belajar? Lalu bagaimana upaya yang dapat dilakukan Apple dan Samsung untuk mencegah penyebaran informasi yang tidak perlu ke publik? Apa pula yang dapat dilakukan oleh Apple dan Samsung untuk dapat mewujudkan komunikasi yang efektif untuk menyelesaikan permasalahan pelanggaran hak cipta tersebut?

### **Konflik Antarorganisasi**

Konflik dapat dimulai ketika perbedaan visi, misi, tujuan, minat, dan paradigma sudah muncul ke permukaan. Konflik dapat terjadi karena adanya kecenderungan dari salah satu pihak yang berseteru untuk mengklaim dirinya paling benar, mengedepankan kepentingannya, dan (dalam hal inovasi produk) menunjukkan ketidakkonsistenan atau melanggar hak kepemilikan properti (Kolb, 1992). Konflik juga dapat terjadi apabila salah satu pihak melakukan pelanggaran atau ketentuan yang telah ditetapkan (bersama). Sebagai sesuatu yang bersifat laten, konflik dapat terjadi sebagai kelanjutan dari konflik yang belum terselesaikan/terpecahkan pada masa sebelumnya (Starks, 2006/2007). Ketika sedang berkonflik, setiap pihak yang terlibat sebaiknya memahami dengan jelas duduk permasalahannya. Oleh karena itu, sebelum konflik menjadi lebih besar dan diketahui oleh lingkungan, ada baiknya setiap pihak yang terkait memahami konsekuensi yang akan terjadi apabila konflik yang ada dipertahankan. Melalui proses komunikasi yang baik, setiap organisasi yang berkonflik dapat bertukar pikiran, menyamakan persepsi, dan mencapai kata sepakat dengan cara damai.

Umumnya, konflik dianggap sebagai faktor yang dapat mewakili kehancuran dari suatu sistem pengawasan organisasi. Lebih jauh lagi, konflik dapat pula mencerminkan tidak berfungsinya garis komando dalam struktur organisasi. Cerminan tidak berfungsinya garis komando dalam struktur organisasi tercermin ketika dalam suatu divisi terdapat pembagian tugas yang tidak jelas. Keadaan tersebut biasanya akan berdampak pada tidak jelasnya penanggungjawab, penilaian kinerja, dan penurunan produktivitas kerja. Sebaliknya, konflik juga dapat dimaknai sebagai suatu kekuatan positif dalam organisasi apabila ditangani dengan baik. Sebagai kekuatan positif, konflik dapat berkontribusi pada kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi, dapat berfungsi sebagai sumber dasar input ketika terjadi hubungan kritis, pendistribusian kekuatan, dan permasalahan yang membutuhkan perhatian ekstra dari manajemen (Callanan, 2006).

Dalam pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi tidak hanya merugikan organisasi tetapi juga memberikan nilai pembelajaran bagi organisasi. Melalui konflik, organisasi belajar dari pengalaman serta nilai-nilai yang diperoleh selama menghadapi konflik, serta strategi apa saja yang dapat dilakukan ketika memecahkan permasalahan. Dalam pemaparan lain dijelaskan bahwa konflik dapat bersifat konstruktif dan destruktif.

Konflik bersifat konstruktif apabila setiap pihak yang berkonflik memiliki pemikiran, informasi, serta pendapat yang berbeda satu sama lain; namun semua pihak berusaha untuk mencapai kesepakatan atau persetujuan bersama. Usaha yang dilakukan oleh setiap pihak untuk mencapai kesepakatan bersama tersebut akan mengarah pada kemudahan organisasi mencapai perubahan, meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas komunikasi, meningkatkan produktivitas, serta

meningkatkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan. Dalam konflik konstruktif, pihak yang terlibat dapat menganggap konflik sebagai keuntungan, menciptakan inovasi dan kolaborasi.

Adapun konflik destruktif dipengaruhi oleh adanya perbedaan tujuan dan nilai diantara pihak yang bertikai. Perbedaan tersebut mengarah kepada sikap yang saling bertentangan dan pada akhirnya potensial untuk meluas dan mengalami perpecahan (Bhat, Rangnekar, & Kumar, 2013). Dalam konflik destruktif, setiap organisasi yang berkonflik saling mengedepankan kepentingannya, dan melupakan komunikasi sebagai perangkat yang memungkinkan terjadinya kesepakatan.

### **Communication**

Dalam tahapan berkembang, organisasi mengalami perubahan yang pembentukannya mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungannya. Konflik dapat menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi perubahan organisasi. Konflik dapat bernilai positif apabila konflik diarahkan kepada sesuatu yang positif, untuk pengembangan kapasitas, dan sebagai suatu cara berinovasi. Untuk mengatasi konflik yang terjadi, diperlukan komunikasi untuk pembentukan *sense making*. *Sense making* yang dimaksud adalah tentang cara konflik dapat diatasi melalui rembuk atau diskusi untuk menciptakan kesamaan pendapat.

Pada dasarnya konsep komunikasi organisasi memiliki kesatuan karakteristik dengan konsep dasar komunikasi. Dalam bentuknya yang variatif, konsep komunikasi organisasi mengadopsi komponen yang serupa dengan yang dimiliki konsep dasar komunikasi. Keduanya memiliki komponen pengirim pesan, proses *encoding*, pesan, saluran komunikasi, proses *decoding*, penerima pesan, gangguan-gangguan dalam komunikasi, dan umpan balik/respons dari penerima pesan ke pengirim pesan atau sebaliknya. Pemaparan mengenai konsep komunikasi organisasi berdasarkan Greenberg (2003:317-332).

Seperti yang sering disebutkan dalam studi komunikasi, proses *encoding* adalah suatu aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh pengirim pesan ketika akan mengirim pesannya. Berhasil tidaknya proses komunikasi sangat ditentukan oleh proses *encoding* dan proses *decoding* ini. Dalam proses *encoding* pengirim pesan harus menggunakan kapasitasnya dalam berkomunikasi. Dalam proses *encoding* terjadi kegiatan pengubahan pesan dari pengirim pesan menjadi pesan yang dapat dimengerti oleh penerima pesan. Proses *encoding* misalnya terjadi ketika pengirim pesan mencoba menghubungkan suatu peristiwa dalam kehidupannya agar pesan yang disampaikan ke penerima pesan dapat lebih mudah dimengerti.

*Encoding* dapat saja mengalami permasalahan, misalnya apabila antara pengirim dan penerima pesan memiliki perbedaan bahasa yang digunakan, adanya gangguan perangkat komunikasi yang digunakan, atau latar belakang demografis pengirim dan penerima pesan. Adapun dalam proses *decoding*, pengirim pesan memanfaatkan kemampuannya juga untuk mentransformasikan pesan yang diterimanya yang diharapkan pesan tersebut akan memiliki kesamaan arti seperti yang diinginkan oleh pengirim pesan.

Berdasarkan penjelasan, maka dapat diketahui bahwa keberhasilan proses *encoding* dan *decoding* sangat ditentukan oleh latar belakang para komunikan. Proses *encoding* dan *decoding* memerlukan tidak hanya upaya menyampaikan pesan dengan cara yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak, tetapi juga upaya untuk menyamakan persepsi dari pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Dari pemahaman tersebut dapat dipahami bahwa kegagalan proses *encoding* dan *decoding* akan sangat mungkin terjadi apabila antara pihak yang berkomunikasi memiliki perbedaan visi, misi, paradigma, dan kepentingan.

Adapun respons dari penerima pesan ke pengirim pesan atau sebaliknya (sering) terjadi dalam komunikasi transaksional. Penerima dan pengirim pesan melakukan peranannya secara bersamaan dan

berlangsung terus menerus. Pesan-pesan yang disampaikan dalam komunikasi transaksional dapat berupa pesan verbal seperti pesan yang diucapkan, dan pesan nonverbal yang terlihat melalui perubahan posisi duduk, gerakan bola mata, atau juga tinggi rendah suara ketika berbicara. Sehingga, dalam percakapan interpersonal komunikasi transaksional sangat mudah dikenali dari perubahan raut wajah dan bahasa tubuh komunikan.

Dalam organisasi berkomunikasi memiliki fungsi untuk menyebarluaskan dan bertukar informasi, berdiskusi untuk mendapatkan satu kesatuan pendapat, menyampaikan instruksi kerja kepada bawahan atau rekan kerja, serta untuk menyampaikan laporan kerja. Dalam halnya organisasi yang sedang berkonflik, komunikasi dapat dijadikan perangkat untuk membahas/mendiskusikan permasalahan serta mencari kesepakatan bersama untuk mufakat. Fungsi-fungsi tersebut terkadang tidak dapat berjalan dengan baik karena adanya perbedaan karakteristik antarindividu dalam organisasi. Perbedaan yang berakar dari adanya perbedaan pola komunikasi, perbedaan *gender*, dan perbedaan budaya sering menjadikan pesan yang sebetulnya memiliki arti yang sama dapat menjadi berbeda karena penggunaan kata-kata, bahasa tubuh, atau simbol-simbol yang berbeda. Lebih jauh lagi, fungsi komunikasi dapat terjadi.

## **METODE PENELITIAN**

Penulisan merupakan studi pustaka. Sementara pembahasan dilakukan dengan metode kualitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder. Data diperoleh dari publikasi dalam bentuk artikel ilmiah, buku, dan berita di *website*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sengketa pengakuan hak paten yang dialami oleh Samsung dan Apple merupakan konflik organisasi multidimensi yang dapat ditinjau dari dimensi prosedural dan situasional. Dari sisi prosedural, konflik eksternal ini terjadi karena Samsung Electronics melakukan pelanggaran dengan menyontek hak paten desain Apple. Apple sebagai organisasi yang memiliki sistem, struktur, dan peraturan yang baku menganggap bahwa pelanggaran hak paten yang dilakukan Samsung dengan meniru desain Apple, yang di antaranya adalah membuatnya menjadi desain salah satu produk *smartphone* terbarunya (Samsung Galaxy SIII), berhak memberikan sanksi kepada Samsung. Sanksi yang diberikan kepada Samsung dengan mengajukannya ke pengadilan merupakan bagian dari prosedur yang ditetapkan oleh Apple. Sebelumnya, Apple sudah mencoba untuk berkomunikasi dengan Samsung mengenai pelanggaran hak paten yang dilakukannya, tetapi tidak mendapat perhatian serius dari pihak Samsung. Malah pada awalnya Apple dan Samsung sama-sama mendapatkan tuduhan peniruan hak paten. Kekalahan Samsung Electronics selain mengharuskan denda USD1 miliar juga menjadikan Samsung sebagai pesakitan di bursa saham dengan melorotnya saham Samsung Electronics sebesar 1.187.000 won (Wahyudi, 2012).

Dari sisi situasional, Apple memosisikan dirinya sebagai pihak yang dirugikan oleh Samsung Electronics. Dari Wahyudi (kompas, 2012) dapat diketahui bahwa tidak hanya Samsung Galaxy SIII yang dijadikan sumber uang oleh Samsung Electronics dari hasil meniru hak paten Apple, ada beberapa produk Samsung yang juga tercatat merupakan tiruan dari produk Apple. Namun, sebelum mengajukan tuntutan pengadilan atas Samsung, Apple sebaiknya juga menyadari bahwa dirinya sebetulnya tidak melakukan inovasi murni. Seperti yang sudah dibahas di bagian pendahuluan, beberapa dari produk Apple juga melakukan pengembangan atas inovasi yang sudah dilakukan oleh

produk dari merek lain. Dengan banyaknya hak paten yang sudah ditiru Samsung Electronics, Apple sudah seharusnya mulai melakukan pemahaman situasi pasar.

Pemahaman situasi pasar tersebut berguna untuk memahami sampai sejauh mana produk Apple berkompetisi di pasar tanpa harus dibayangi oleh produk dengan tampilan sejenis namun dengan nama dan kualitas berbeda. Tindakan tersebut juga dapat digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana pesaing dari produk sejenis dapat bersaing secara murni tanpa diikuti dengan kecurangan. Kemurnian berkompetisi ini berguna untuk mengukur perubahan kecenderungan dan karakteristik pasar dan mengetahui langkah yang harus diambil Apple untuk mengantisipasi perubahan tersebut. Kemurnian berkompetisi ini juga pada akhirnya akan mendorong kemampuan berinovasi baik dari pihak Apple maupun Samsung Electronics.

Dari pembahasan tersebut, Apple dan Samsung sudah melakukan komunikasi organisasi. Keduanya melakukan pola komunikasi organisasi yang memiliki karakteristik dan warna yang berbeda. Pola komunikasi pendekatan yang dilakukan Apple pada awal tuntutannya di pengadilan sebetulnya sudah mencerminkan keinginan Apple untuk membuka komunikasi dua arah. Komunikasi pola tertutup yang sebaiknya dilakukan agar keburukan pihak-pihak tertentu tidak harus lolos ke luar.

Lolosnya rahasia organisasi yang menggambarkan keburukan pihak tertentu pada akhirnya bukan hanya merugikan pihak yang melakukan tindak kriminal, dalam hal ini Samsung Electronics, tetapi juga Apple. Keduanya mendapat kesan yang tidak baik dari pasar. Terbukti dari pemberitaan media juga dikabarkan bahwa perseteruan Apple dan Samsung Electronics membawa keuntungan baru bagi Nokia (VivaLog, 2012).

Secara teori komunikasi, pembahasan permasalahan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi sebetulnya akan meminimalisasi *noise* (gangguan). Gangguan di sini adalah adanya kesalahpahaman dan pengaruh-pengaruh dari pihak luar yang justru akan memperkeruh suasana.

Dalam proses *encoding*, Apple berupaya untuk menyampaikan pesannya sesuai dengan peraturan normatif yang berlaku, namun proses *decoding* yang dilakukan oleh Samsung Electronics tidak sesuai dengan respons yang diharapkan Apple. Maksud dari pernyataan tersebut adalah bahwa peringatan pertama yang dilakukan Apple terhadap Samsung kurang mendapatkan sambutan baik dari Samsung. Samsung malah ikut 'mencari' kesalahan Apple dengan menuding bahwa Apple juga telah melakukan pencurian hak kreativitas inovasi produk lain.

Seperti yang dilansir media, sengketa pengakuan hak paten yang dialami Apple dan Samsung merupakan konflik organisasi yang kerap terjadi di era yang sangat kompetitif. Masing-masing mengklaim dirinya melakukan inovasi eksklusif dan menganggap bahwa pihak lain melakukan pencurian karyanya. Lebih jauh lagi disebutkan bahwa pertikaian Apple dan Samsung tersebut dianggap sebagai kasus pertarungan produsen *gadget* terbesar pada 2011-2012.

## Simpulan

Kejadian yang dialami Apple dan Samsung boleh jadi kini sudah dilupakan publik. Akan tetapi, publik kini telah mengetahui trik dan strategi yang dilakukan oleh dua organisasi itu untuk melakukan inovasi produknya. Berikut ini dua versi yang sangat mungkin untuk dilakukan baik oleh Apple maupun Samsung untuk mengatasi konflik dan mencegah agar informasi konflik tidak perlu masuk ke ruang publik.

Versi pertama merupakan strategi yang dapat dijadikan keterampilan (*skill*) yang dapat dipelajari dan diterapkan ketika organisasi sedang berkonflik (Hagemann, 2012). Pertama, organisasi dapat mencoba untuk mendiskusikan hal-hal yang kiranya dapat dilakukan sehubungan dengan konflik

yang terjadi (*talk-it-out conversation*). Dalam hal Apple dan Samsung, pembahasan dapat berkisar seputar keberatan-keberatan dari kedua belah pihak, rencana-rencana yang akan dilakukan untuk mengatasi konflik. Pembicaraan sebaiknya dapat dilakukan dalam suasana yang nonformal agar setiap pihak dapat lebih terbuka terhadap permasalahan. Kedua, mencoba bernegosiasi dengan setiap pihak yang paling kompeten mengatasi konflik. Ketiga, setiap pihak berusaha untuk mampu mengontrol reaksi dengan cara menentukan waktu terbaik untuk merespons setiap isu yang beredar yang berhubungan dengan konflik. Keempat, saling mengakui kesalahan dan meminta maaf atas kesalahan yang telah dilakukan. Baik Apple maupun Samsung sebetulnya sama-sama belum melakukan inovasi 'murni'. Keduanya masih meniru inovasi yang telah dilakukan oleh produsen lain, memperbarui tiruan tersebut, dan mengakuinya sebagai inovasi sendiri.

Versi kedua cara mengatasi konflik antarorganisasi dapat dilakukan melalui 6 strategi sebagai berikut (Dove, 1998). Pertama, setiap pihak yang berkonflik sebaiknya melakukan kompromi atau bernegosiasi (*compromising or negotiating*). Pada tahap awal ini komitmen untuk mengalah agar tercapai *win-win solution* sangat diperlukan. Kompromi, negosiasi, atau komitmen untuk saling mengalah dapat dilakukan melalui diskusi. Kedua, setiap pihak berusaha untuk 'memiliki' lebih baik daripada yang dimiliki pihak lawan (*competing results*). Berbeda dengan strategi pertama, pola kedua ini akan berakhir pada adanya satu pihak yang dikalahkan atau akan berakhir pada *win-lose solution*. Tahapan ini merupakan kesempatan bagi pihak yang memiliki 'keunggulan' informasi untuk memenangkan konflik. Ketiga, pengorbanan dari salah satu pihak yang berkonflik dibutuhkan untuk memungkinkan pihak lain menang dalam konflik (*accommodating*). Keempat, kemampuan dari seluruh pihak yang terlibat konflik untuk memperkecil perbedaan pendapat (*smoothing*). Kelima, setiap pihak berusaha menghindari/mengacuhkan konflik yang mungkin terjadi (*avoiding*). Pada bagian ini, potensi konflik diminimalisasi melalui diskusi dan persetujuan seluruh pihak. Keenam, setiap pihak yang berkonflik bekerja sama memecahkan permasalahan (*collaboration*). Dalam bagian ini setiap pihak berusaha mencapai tujuan pribadi dan bekerja untuk mewujudkan tujuan dan prioritas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bhat, A. A., Rangnekar, S., & Kumar, M. (2013). Organizational Conflict Scale: Reexamining the Instrument. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol.XII, No.1.
- Callanan, G. A. (2006). Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context. *The Journal of Psychology*, 269-288.
- Dove, M. A. (April 1998). Conflict: Process and Resolution. *Nursing Management*, 30-33.
- Greenberg. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, D. M. (May, 1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 311-324.
- Littlejohn, S. W. (2002). *Theories of Human Communication*. Canada: Wadsworth Thomson Learning.
- Paseban Portal. (28 Agustus 2012). *Kronologi Dibalik Perang Apple vs Samsung, Telan Pil Pahit Atas Gengsi dan Harga Diri*. Diakses 19 Juni 2013 dari <http://portal.paseban.com/news/10555/kronologi-dibalik-perang-apple-vs-samsung-telan-pil-pahit-atas-gengsi-dan-harga-diri>
- Starks, G. L. (2006/2007). Managing Conflict in Public Organizations. *Public Manager*, 55-61.

- Tjosvold, D. (2003). Conflict Values and Team Relationship: Conflict's Contribution to Team Effectiveness and Citizenship in India. *Journal of Organizational Behavior* , 69-89.
- VivaLog. (28 Agustus 2012). Perseteruan Apple dan Samsung Untungkan Nokia. Diakses 31 Agustus 2012 dari <http://log.viva.co.id/news/read/346883-perseteruan-apple-dan-samsung-untungan-nokia>
- Wahyudi, R. (2012, Juni 19). Cerita di Balik Perseteruan Apple dan Samsung. Diakses 19 Juni 2013 dari <http://teknokompas.com/read/2012/07/30/10281377/Cerita.di.Balik.Perseteruan.Apple.dan.Samsung>