**Konflik *Interorganizational System (IOIS)* Pada Organisasi (StudiKasus Pada Industri *Outsourcing)***

**Chrismantya Dwi Satriya Nugroho\***

Magister Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya

Email: chrismantya@gmail.com

**ABSTRACT:** Adopsi IOIS sering kali menyebabkan konflik baik dalam hubungan perusahaan dan mitra, hal ini disebabkan tidak samanya faktor kepentingan, budaya perusahaan dan sumber daya perusahaan. Perusahaan *outsourcing* dihadapkan pada model mitra bisnis yang berbeda-beda baik secara proses bisnis dan sumberdaya menjadi tantangan dalam integrasi IOIS. Studi ini bertujuan untuk mengetahui konflik dalam adopsi IOIS pada industri *outsourcing* dengan kompleksitas integrasi IOIS serta mengidentifikasi potensi konflik baru dalam studi *Interorganizational*. Perusahaan *outsourcing* yang dihadapkan pada model bisnis mitra yang berbeda-beda baik secara proses bisnis dan sumberdaya menjadi tantangan dalam pengoperasian IOIS, khususnya pada tata kelola (*governance*) organisasi yang beragam membuat dukungan sistem dan teknologi informasi yang bisa menyebabkan adopsi IOIS menjadi buruk apabila tidak terjalinnya intensitas komunikasi dan kesepakatan. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman untuk menyelidiki suatu fenomena dan masalah. Diketahui bahwa *standard operating procedure* (SOP) dianggap menyulitkan mitra dan mengganggu integrasi IOIS sehingga dapat menyebabkan sebagian aliansi perusahaan tidak mau menggunakan layanan IOIS. Namun dari sisi teknis, tidak adanya SOP akan mempengaruhi kualitas data/input yang diperoleh sehingga mempengaruhi output yang dihasilkan. Perbedaan sudut pandang dan kepentingan antara CEO dan CIO menjadi akar rangkaian konflik (*interlocking conflict*) pada organisasi.

**Kata kunci**: *Interorganizational, Interorganizational Information System, Konflik Interorganizational Information System, Konflik Organisasi*

***Abstract****: Adoption of IOIS often causes conflicts in both corporate and partner relationships, this is due to unequal interests, corporate culture and corporate resources. The outsourcing industry is faced with different business partner models, both in terms of business processes and resources, which is a challenge in IOIS integration. This study aims to determine the conflict in IOIS adoption in the outsourcing industry with the complexity of IOIS integration as well as identifying potential new conflicts in Interorganizational studies. The outsourcing industry, which is faced with different partner business models both in terms of business processes and resources, is a challenge in IOIS operations, especially in diverse organizational governance, create system support and information technology that can lead to bad IOIS adoption if there is no intensity of communication and agreement. This study is a case study research with a qualitative approach, which is a process of research and understanding to investigate a phenomenon and problem. It is known that the standard operating procedure (SOP) is considered to be difficult for partners and disrupts IOIS integration so that it can cause some alliances not to want to use IOIS services. However, from a technical point of view, the absence of an SOP will affect the quality of the data/input obtained, thereby affecting the resulting output. Differences in viewpoints and interests between CEOs and CIOs are at the root of a series of interlocking conflicts.*

***Keywords****: Interorganizational, Interorganizational Information System, Konflik Interorganizational Information System, Konflik Organisasi.*

1. **PENDAHULUAN**

Perkembangan bisnis berbasis pengetahuan dan mengusung konsep industri 4.0 mendorong berbagai industri untuk mengadopsi penggunaan sistem informasi dalam dunia bisnis menjadi kebutuhan yang krusial. Hal ini membuat sistem bisnis modern menjadi lebih rumit di bawah pengaruh globalisasi, integrasi, kemajuan teknis, dan faktor eksternal lainnya. Sejalan dengan hal tersebut, tanggung jawab manajer bisnis semakin meningkat khususnya dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*) dan jumlah keputusan manajerial.

Penelitian terdahulu menyatakan jika sains modern dan praktik ekonomi belum menemukan pendekatan ilmiah atau metodologis yang efektif untuk mengatur proses pengambilan keputusan (*decision making*) dalam sistem bisnis modern (Popkova et al. 2018). Kondisi tersebut membuat organisasi menjalankan bisnis dengan menggunakan sistem informasi secara kolaboratif dengan sesama mitra bisnis yang memungkinkan organisasi dapat menyelesaikan *business process* secara inovatif (Korbi, 2019).

Dengan mengumpulkan dan menyaring dari berbagai sumber data (*data source*) maupun *big data* untuk menghasilkan *decision making* atau *process business* yang terbaik bagi organisasi, sistem informasi organisasi harus terintegrasi dengan sumber data melebihi batas-batas organisasi sehingga membentuk jaringan informasi baru yang disebut *interorganizational information system* (IOIS). IOIS merupakan jaringan informasi yang mendukung pertukaran informasi lintas organisasi melalui teknologi informasi (Choudhury, 1997). Kehadiran IOIS memungkinkan integrasi sistem secara elektronik yang berasal dari transaksi dan proses bisnis yang dilakukan antar perusahaan. IOIS dapat memperkuat perencanaan kolaboratif, visibilitas, logistik, inventaris yang dikelola vendor, dan *forecasting*. IOIS memungkinkan pengembangan budaya teknologi dalam organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Jayakrishnan et al. 2019; Siemen et al. 2018).

Adopsi IOIS menyediakan sumber daya informasi sebagai database umum, jaringan komunikasi dan aplikasi umum. Hal tersebut membuat informasi dapat disampaikan kepada mereka yang membutuhkan dengan cara yang mudah, efisien dan efektif sehingga mitra dapat membuat keputusan yang tepat dengan bertukar data yang terstruktur atau data yang tidak terstruktur. Artinya, integrasi sistem lintas organisasi memiliki keunggulan tersendiri dan memiliki kemampuan (*capabillity*) terhadap kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan (*decision making*) untuk memenangkan pasar. Namun, IOIS tidak dapat dikelola dan diatur dengan cara yang sama seperti sistem internal perusahaan (Suomi, 1988)

Industri *outsourcing* pada dasarnya merupakan perusahaan yang menerima delegasi kegiatan bisnis oleh perusahaan rekanannya. Perusahaan rekanan mendelegasikan kegiatan bisnis mereka untuk mengurangi resiko ketidakpastian bisnis. Tidak ada batasan mengenai pekerjaan yang akan diterima oleh perusahaan *outsourcing*.

Untuk meningkat omset, perusahaan harus bekerjasama dengan berbagai macam perusahaan, sehingga perusahaan *outsourcing* harus memiliki kebijakan mengenai sistem informasi yang fleksibel tanpa membebani kedua belah pihak. IOIS meningkatkan komunikasi dengan mengurangi biaya koordinasi dengan menurunkan biaya komunikasi, meningkatkan produktivitas operasi bisnis, dan respons yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan dan tren pasar. Dengan kemitraan berdasarkan kontrak manajemen dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, meninjau konsep *outsourcing* yang dapat menghasilkan aliansi (Lok et al. 2018).

Adopsi IOIS sering kali menyebabkan gangguan jangka pendek (*short term disruptions*) dalam hubungan perusahaan dan mitra, hal ini disebabkan tidak samanya kepentingan dan harapan (Vlosky & Wilson, 1994). Persepsi mengenai kemanfaatan IOIS merupakan sumber utama gesekan antar organisasi yang menyebabkan kegiatan adopsi sering kali ditanggapi dengan ketidakpercayaan, ambivelansi, resistensi terhadap keterbukaan informasi, kurangnya komunikasi dan koordinasi di semua tahap teknologi yang menyebabkan menurunnya kualitas informasi yang dihasilkan.

Dalam melintasi batas-batas, perusahaan menghadapi banyak tantangan seperti perbedaan budaya dan kemampuan dari masing-masing perusahaan yang harus dipecahkan. Dalam pengembangan IOIS, perubahan terjadi dalam tiga sektor yaitu ekonomi *(economic changes)*, teknologi *(technology changes)*, dan organisasi *(organizational changes)* (Suomi, 1988). Hal tersebut membuat pengelolaan IOIS dalam industri menjadi lebih kompleks dan menjadi tantangan dalam mengimplementasikan sistem informasi di industri *outsourcing*.

Industri *outsourcing* dalam mencari profit membutuhkan kerjasama dengan berbagai perusahaan rekanan yang mana setiap perusahaan memiliki model, faktor kepentingan dan sumber daya yang berbeda-beda menyebabkan adaptasi sistem terhadap faktor lingkungan dan faktor organisasi menjadi tantangan dalam implementasi integrasi sistem (Lee et al. 2005).

Pengelolaan IOIS yang melibatkan semua mitra dan kecenderungan gangguan (*disruptions*) dalam hubungan perusahaan dan mitra yang tidak terselesaikan memiliki kecenderungan konflik yang tinggi, dikarenakan faktor kepentingan dan budaya perusahaan yang berbeda-beda. Konflik adalah fenomena sosial yang dapat mengganggu aktifitas bisnis, proses bisnis dan *decision making* pada organisasi. Konflik organisasi terjadi ketika individu atau departemen terlibat dalam aktivitas yang tidak sesuai dengan rekan kerja dalam jaringan kerja mereka. Secara inklusif, definisi konflik dapat berhubungan dengan tidak sesuainnya preferensi (*incompatible preferences*), tujuan (*goals*) dan aktivitas (Vaaland & Hakansson, 2003).

Fokus dalam studi ini adalah untuk mengidentifikasi gangguan (*disruption*) yang disebabkan oleh adopsi IOIS baik *short term disruptions* maupun *long term disruptions* sehingga terciptalah konflik internal maupun eksternal dalam tata kelola (*governance*) organisasi khususnya dalam industri *outsourcing.* Karena dalam industri *outsourcing* perusahaan dan mitra bisnis yang tergabung dalam aliansi IOIS memiliki hubungan bisnis yang kompleks antara perusahaan dan mitra dagang serta menghasilkan sejumlah faktor sosial dan politik yang mempengaruhi adopsi IOIS (Finnegan et al. 2003). Dalam studi ini, peneliti mendefinisikan mekanisme tata kelola (*governance*) hanya sebatas sejauh mana penggunaannya sebagai strategi tata kelola dalam menangani konflik.

Berdasarkan pemaparan diatas peneliti tertarik untuk meneliti yang berjudul “Konflik *Interorganizational Information System* (IOIS) Pada Organisasi (Studi Kasus Pada Industri *Outsourcing*)”.

1. **KERANGKA TEORI**

**Konflik *Interorganizational Information System***

Konflik sering terjadi dalam pertukaran *Interorganizational* dan merupakan bidang studi kritis karena dampak ekonomi dan sosialnya (Lumineau et al. 2015). Konflik umumnya dianggap sebagai pengalaman negatif, proses penyelesaian konflik berpotensi menguntungkan organisasi dan mitra yang terlibat. Dengan pendekatan tata kelola yang digunakan organisasi dalam menyelesaikan konflik akan memiliki dampak (Malhotra & Lumineau, 2011).

Konflik ada setiap kali aktivitas yang tidak sesuai terjadi (*incompatible*). Ada tiga atribut dalam memhami konflik *interorganizational.* Pertama, bahwa setiap hubungan konflik terdiri dari rangkaian konflik (*interlocking conflict*) yang saling terkait; Kedua, bahwa konflik terkait erat dengan stablitas organisasi; Ketiga, konflik fungsional dan koflik disfungsional (Vaaland & Hakansson, 2003).

Dalam studi sistem informasi umumnya konflik terjadi karena asimetri informasi yang tidak sesuai dengan harapan. Asimetri informasi yang didapatkan oleh perusahaan berupa penurunan mekanisme tata kelola (*governance*) organisasi yang ditandai dengan pertukaran informasi (*information sharing*) yang tidak setara atau non timbal balik yang menunjukkan kurangnya kerjasama dari perusahaan mitra (Koza & Dant 2007). Selain itu, asimetri mitra dengan perusahaan yang memiliki ketergantungan yang kuat diperkirakan akan mengurangi preferensi mekanisme tata kelola organisasi dalam menyelesaikan konflik, karena pihak yang lebih lemah kurang percaya diri dengan kemampuan organisasinya untuk menavigasi proses koordinasi (Cannon et al. 2000).

***Interorganizational Information System* dan Kemitraan (*Partnership*)**

*Interorganizational information system* merupakan sistem informasi yang digunakan bersama oleh dua atau lebih perusahaan (Johnston & Vitale, 1988). IOIS memfasilitasi integrasi, penyimpanan, transformasi dan transmisi informasi. Menurut perspektif manajemen, IOIS memungkinkan dan memfasilitasi pertukaran aliran informasi dan pengetahuan (*knowledge*) di antara organisasi yang berpartisipasi sehingga pengetahuan yang dibutuhkan sampai secara tepat waktu dengan cara yang terjangkau untuk menyelesaikan tugas-tugas kolaboratif (Chi & Holsapple, 2005). Perlu dipahami dalam memfasilitasi pertukaran aliran informasi, diperlukan tata kelola organisasi yang berbeda yang mengelola sebagian besar hubungan mintra melalui kontrak dan relasional (*contractual and relational*) (Cao & Lumineau, 2015; Lumineau & Henderson, 2012; Poppo & Zenger, 2002).

Dalam organisasi yang kompleks dan besar, akan muncul gangguan koordinasi antar berbagai departemen khususnya karena perubahan organisasi atau peningkatan sistem informasi (Liu et al. 2019). Gangguan kolaborasi IOISpada berbagai level sistem secara bersamaan akan saling mempengaruhi sehingga menciptakan konflik antar mitra (Curseu & Schruijer, 2018). Dalam kondisi tersebut, mitra memiliki pilihan untuk memanfaatkan sejumlah mekanisme tata kelola kontrak dan relasional (*contractual and relational*) (Stephanie & Kevin, 2018).

Pada wilayah studi sistem informasi, IOIS memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan sistem informasi general, yaitu membutuhkan mitra yang mau, mampu dan siap bekerja sama; memiliki standar seperti data, protokol komunikasi dan kebijakan perusahaan; mitra terlibat di dalam sistem; pekerjaan harus disinkronkan antar mitra; keterlibatan integrasi elektronik; IOIS membutuhkan lebih banyak keterbukaan ketika standar kunci sudah diadopsi (Lu, et al. 2006).

**Gangguan Lingkungan Organisasi (*Organizational Environment Interorganizational Information System*)**

Perencanaan dalam adopsi IOIS harus disesuaikan dari waktu ke waktu untuk memastikan efektivitasnya termasuk adaptasi sistem terhadap lingkungan organisasi yang tidak terduga. Faktor lingkungan dan faktor organisasi merupakan tantangan dalam integrasi sistem dalam membentuk IOIS seperti yang dijelaskan sebagai berikut (Lee et al. 2005):

1. Faktor Lingkungan

Beberapa penelitian menemukan hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan, manajemen dan kinerja organisasi. Keragaman dalam proses bisnis dan perubahan strategi juga mempengaruhi implementasi teknologi dan sistem informasi.

1. Faktor Organisasi

Hubungan antara organisasi dan kepemimpinan sistem informasi yaitu CEO dan CIO diidentifikasi sebagai faktor penting dalam implementasi sistem. Terkadang apa yang dirasakan CEO sebagai masalah manajemen TI berbeda dari sudut pandang CIO (*awarness of benefits*), perbedaan ini dapat menyebabkan keselarasan antara bisnis dan sistem informasi menjadi buruk. Persamaan perspektif dan komunikasi yang baik diperlukan oleh CEO dan CIO untuk mendukung sistem informasi yang efektif dengan begitu dapat mendukung keberhasilan implementasi sistem informasi.

1. **METODE PENELITIAN**

Studi ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian akan menggambarkan ‘apa yang terjadi’ pada situasi tertentu untuk menangkap realitas dan deskripsi menyeluruh dari individu atau kelompok yang mengalami dan merasakan situasi tersebut (Cohen et al. 2011). Penelitian ini menetapkan batasan masalah secara organisasional yaitu sistem informasi pada aliansi industri *outsourcing.*

Untuk mengetahui proses yang berjalan, maka peneliti menentukan informan kunci (*key informan*) menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria informan yang diambil memiliki intervensi terhadap IOIS pada tataran kebijakan. Informan berjumlah 2 CEO dan 7 manajer sistem informasi (CIO) yang tergabung dalam satu aliansi pada industri *outsourcing*. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan teknik:

1. Observasi, peneliti pengamatan dan pencatatan tentang hal-hal yang berkaitan dengan situasi, kondisi dan kegiatan bisnis yang sedang berjalan khusunya proses bisnis dan proses pengambilan keputusan. Teknik yang digunakan oleh peneliti adalah observasi non-partisipan, peneliti tidak terlibat langsung dengan aktivitas yang ada dalam proses sistem.
2. Wawancara, wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu wawancara semi terstruktur, maka peneliti bisa melakukan wawancara lebih mendalam (*indepth interview*) tanpa terikat dengan pertanyaan yang ada dengan membawa isu-isu dan kriteria-kriteria menurut teori tanpa menentukan urutan pertanyaan.
3. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

# **IOIS Industri *Outsourcing***

Sistem informasi industri *outsourcing* secara umum dikelola oleh departemen atau bagian tersendiri yaitu departemen informasi. Fokus dari departemen informasi mengatur alur, prosedur dan distribusi informasi ke departemen-departemen lain. Data yang berasal dari perusahaan rekanan diolah dan didistribusikan menjadi informasi dan pengetahuan (*knowledge*) yang nantinya digunakan dalam mengidentifikasi masalah, melakukan prediksi di masa yang akan datang, sampai pada proses pengambilan keputusan perusahaan.

Informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing departemen dan setiap level manajemen berbeda-beda. Informasi yang sudah diproses dibagi atau diseleksi disesuaikan dengan karakteristik informasi yang dibutuhkan oleh kepentingan departemen-departemen dan level manajemen, sehingga ada beberapa tahapan proses yang harus dilalui sebelum menjadi informasi yang layak. Secara Internal sistem informasi diterapkan pada fungsi-fungsi organisasi seperti keuangan, pemasaran, operasional dan SDM. Secara eksternal, sistem informasi diterapkan pada perusahaan mitra yang mendukung kegiatan administrasi kedua belah pihak. Secara prosedur, siklus sistem informasi eksternal ini dilakukan pada akhir kegiatan bisnis. Hal ini dilakukan guna mendapatkan informasi harian yang relevan dan menghindari penumpukan data yang disebabkan banyaknya data harian yang masuk karena aktivitas bisnis yang dilakukan setiap hari.

Adopsi IOIS pada industri *outsourcing* yang berfungsi untuk membagi informasi dan pengetahuan (*sharing information and knowledge*) dengan perusahaan mitra memungkinkan sistem informasi melakukan pertukaran atau analisis data secara kolaboratif. Kemitraan berdasarkan kontrak manajemen dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan yang meningkatkan kinerja organisasi yang dapat menghasilkan aliansi (Lok et al. 2018). Perusahaan menyusun strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif serta meningkatkan profit dengan membentuk aliansi dengan perusahaan lain yang mendukung pertukaran informasi melalui sistem informasi. Perusahaan menyusun strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif serta meningkatkan profit dengan membentuk aliansi dengan perusahaan lain yang mendukung pertukaran informasi melalui sistem informasi. Secara eksternal sistem informasi diterapkan pada perusahaan rekanan sebagai sumber data (*data source*), secara internal sistem informasi diterapkan pada fungsi-fungsi organisasi seperti keuangan, pemasaran, operasional dan SDM.

**Analisis Intervensi**

Analisis intervensi berfungsi untuk mengidentifikasi pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) dan terlibat dalam penelitian sesuai dengan topik yang diteliti. Pihak-pihak yang terlibat dikelompokan kemudian dibagi menjadi pihak-pihak yang terlibat melakukan intervensi dan juga para aktor yang terlibat di dalam tata kelola IOIS baik dari tataran pemegang kebijakan sampai tataran operasional yaitu CEO, CIO, user dan teknisi sistem informasi.

**Analisis Sosial**

Analisis sosial membagi hirarki kewenangan terhadap IOIS menjadi 3 bagian yaitu tataran kebijakan, tataran organisasi, dan tataran operasional. Dari identifikasi masalah pada aspek organisasi diketahui konflik permasalahan terjadi antara peran (*roles*) pada tataran organisasi (CIO) yang bertugas untuk menyusun kebijakan teknis, rencana dan program-program yang menunjang keberhasilan adopsi IOIS dengan tataran kebijakan (CEO) yang mempunyai tugas mengembangkan kegiatan usaha.

Konflik kepentingan terjadi karena perbedaan sudut pandang mengenai kebutuhan integrasi IOIS (tataran organisasi) dengan strategi perusahaan untuk mempermudah kontrak kerja (tataran kebijakan). Pada tataran operasional, banyak perusahaan mitra tidak memahami IOIS. Hal ini menyebabkan tidak adanya standar mengenai format data dan dataset.

**Analisis Politik**

Analisis politik berfokus untuk mempelajari struktur kekuasaan (*power*) dalam situasi dan proses yang mengontrolnya, bagaimana pengaturan kekuasaan, pengaruh kekuasaan dan proses kekuasaan didalam IOIS. Situasi politik ini pada umumnya sangat kuat untuk menentukan keberhasilan organisasi. Analisis ini mengkaji bagaimana power terlihat dalam situasi aliansi industri *outsourcing* yang dibagi dalam *disposition of power* dan *nature of power*. Dalam analisis politik diketahui bahwa penentu atau yang mempunyai kewenangan penuh dan menjadi penentu kebijakan baik *pada disposition of power* dan *nature of power* terletak pada tataran kebijakan yaitu CEO.

**Analisis Lingkungan dan Organisasi**

Faktor lingkungan dan faktor organisasi merupakan tantangan dalam integrasi sistem dalam membentuk IOIS sehingga tercipta sistem informasi dengan kinerja yang efektif seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Lingkungan

Keragaman lingkungan bisnis dalam proses bisnis industri *outsourcing* mempengaruhi implementasi teknologi dan sistem informasi pada aliansi bisnis. IOIS dalam keragaman lingkungan bisnis aliansi terbukti membantu kinerja organisasi dalam kecepatan pelaporan, memantau perkembangan karyawan melalui pelaporan harian, akses secara interaktif terhadap data secara real time, manipulasi data, dan menyajikan kepada manajer serta direktur berbagai macam bentuk analisis bisnis. Analisis bisnis menggunakan data masa lalu, data saat ini, situasi dan performa kinerja perusahaan sehingga membantu pembuat keputusan (*decision maker*) mendapatkan wawasan yang lebih baik, untuk itu fleksibilitas kebijakan integrasi sistem informasi dan teknologi terhadap lingkungan bisnis industri *outsourcing* dalam penggunaan IOIS sangat diperlukan, sehingga terbentuk lingkungan bisnis yang menunjang kinerja sistem informsi untuk menghasilkan output yang akurat.

1. Faktor Organisasi

Hubungan antara organisasi dan kepemimpinan sistem informasi yaitu Direktur Utama (CEO) dan manajer informasi (CIO) diidentifikasi sebagai faktor penting dalam adopsi IOIS. Perbedaan tugas dan tanggung jawab menimbulkan sudut pandang yang berbeda terhadap sistem dan teknologi. CEO masih memprioritaskan mendapatkan kontrak kerja yang berkelanjutan dengan perusahaan rekanan sehingga mengesampingkan SOP integrasi sistem yang diajukan oleh departemen informasi, sedangkan CIO menganggap bahwa SOP tersebut merupakan solusi atas terkendalanya proses IOIS yang sedang dihadapi. Perbedaan persepsi ini menyebabkan keselarasan antara kebutuhan bisnis dan sistem informasi menjadi buruk. Persamaan perspektif dan komunikasi yang baik diperlukan oleh CEO dan CIO mendukung sistem informasi yang efektif dengan begitu dapat mendukung keberhasilan adopsi IOIS.

Diketahui kurangnya komitmen manjemen (*commited management support and sponsorship*) dalam merealisasikan SOP IOIS dan bahwa dukungan yang salah dari manajemen puncak (*incorrect top management support*) (Arizmendi et al. 2019) akan menyebabkan manajemen tidak mempunyai pandangan dan arah yang jelas (*clear vision and well-established business case*) (Adamala & Cidrin, 2011) terhadap adopsi dan pengembangan IOIS jangka panjang. kuantitas informasi dan kekuatan informasi tidak akan menyelesaikan masalah bisnis jika proses yang benar tidak dilakukan, yang dimana proses dalam IOIS dalam sektor bisnis dipengaruhi oleh manajemen perusahaan sebagai pemegang kebijakan yang selanjutnya akan diteruskan oleh bagian teknis untuk menghasilkan sistem IOIS yang efektif. Akar permasalahan konflik SOP IOIS menjadi konflik yang terstruktur karena mempengaruhi entitas-entitas sistem informasi antara lain arsitektur, infrastruktur dan user dalam menjalankan fungsinya. Kontrol terhadap akar permasalahan sistem masih bisa dilakukan oleh pihak manajemen, akan tetapi efektifitas dan efisiensi IOIS tidak akan tercapai jika akar permasalahan tidak benar-benar terpecahkan. Intervensi dari pemegang kepentingan dan dukungan nyata dari aliansi bisnis dalam menyusun kebijakan bisnis *(business policy*) diperlukan untuk menunjang terwujudnya integrasi sistem, sehingga terbentuk lingkungan IOIS yang kondusif.

**Konflik IOIS**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui kebijakan pengelolaan IOIS pada industri *outsourcing* memiliki konflik kepentingan bisnis dan teknologi sehingga mempengaruhi kesuksesan dalam adopsi IOIS. Konflik internal terjadi karena Perbedaan persepektif antara CEO dan CIO menyebabkan tidak diberlakukannya SOP integrasi sistem antar perusahaan. Direktur Utama menganggap SOP yang diajukan dapat menyulitkan *end-user* rekanan, karena setiap perusahaan rekanan memiliki sumber daya dan budaya perusahaan yang berbeda-beda, tidak semua perusahaan mau dan mampu untuk mengikuti SOP. SOP merupakan kebijakan perusahaan untuk melakukan integrasi sistem dengan perusahaan rekanan dengan memberikan standar-standar dalam penerapan sistem yang mencakup ketersediaan infrastruktur teknologi.

Dalam adopsi dan pengembangan IOIS perubahan terjadi dalam tiga sektor yaitu ekonomi (*economic changes*), teknologi (*teknologi changes*), dan organisasi (*organizational changes*), ketiga sektor ini dianggap akan membebani biaya kontrak kerja dan merubah pola kinerja perusahaan rekanan. Fokus perusahaan untuk mempertahankan, mendapatkan dan menjalin kerjasama dalam membentuk aliansi bisnis sehingga meningkatkan profit perusahaan menjadikan SOP (standar operasional prosedur) integrasi sistem bukan menjadi prioritas utama bagi CEO. Sedangkan tidak berlakukannya SOP integrasi sistem menyebabkan proses adopsi IOIS menjadi terhambat. Hambatan tersebut mempengaruhi kinerja sistem informasi pada perusahaan antara lain output yang tidak relevan, beratnya beban kerja user sistem informasi, rendahnya kualitas dan integritas data. Hal ini disebabkan karena terdapat dua macam perusahaan rekanan yang secara sistem terintegrasi dan yang belum terintegrasi.

Tidak berlakunya SOP integrasi sistem pada perusahaan *outsourcing* menjadi hambatan dalam pengelolaan IOIS, sehingga perusahaan belum mampu untuk mencapai karakteristik pengelolaan IOIS yang baik. IOIS memiliki beberapa karakteristik khusus dalam pengelolaannya, beberapa karakteristik yang masih belum bisa dicapai antara lain:

1. Tidak semua perusahaan rekanan mau, mampu dan siap bekerja sama. Hal ini diketahui karena SOP integrasi sistem membebani biaya kontrak, sehingga PT. Perdana Fajar Mandiri mengeluarkan kebijakan yang fleksibel terkait dengan integrasi sistem secara otomatis antar perusahaan, sehingga terdapat dua macam perusahaan rekanan yang secara sistem terintegrasi dan yang tidak terintegrasi secara otomatis. Sektor ekonomi (*economic changes*), teknologi (*teknologi changes*), dan organisasi (*organizational changes*) menjadi hambatan, karena setiap perusahaan memiliki sumberdaya dan budaya perusahaan yang berbeda.
2. Standar kunci IOIS seperti data protokol, komunikasi dan kebijakan perusahaan masih belum maksimal. Standar kunci yang dimaksud sudah diatur dan dirancang didalam SOP oleh departemen informasi, akan tetapi kebijakan perusahaan mengenai penerapan integrasi sistem yang fleksibel membuat membuat standar kunci tidak dapat diterapkan secara maksimal. Karena kebijakan integrasi sistem yang fleksibel tanpa standar kunci yang jelas membuat sistem informasi yang dibangun menjadi tidak stabil (*unstable*) karena tidak terbentuk kesepahaman dalam aliansi.
3. Keterlibatan integrasi elektronik antar perusahaan masih belum maksimal, diketahui bahwa kebijakan integrasi sistem informasi yang fleksibel membuat beberapa perusahaan rekanan tidak mengadopsi teknologi IOIS. Beberapa data dari perusahaan rekanan masih disetor secara manual, hal ini menyebakan data menjadi rentan terhadap kesalahan input atau terduplikasi dan inkosistensi pola data.

**Konflik Organisasi**

Dalam aspek organisasi diketahui kebijakan mengenai SOP integrasi sistem masih belum bisa direalisasikan CEO dengan *disposition of power-nya* yaitu pemegang kekuasaan untuk merubah situasi kebijakan IOIS. Diketahui CEO masih memprioritaskan untuk mendapatkan kontrak kerja yang berkelanjutan dengan perusahaan rekananan. Bisa diketahui bahwa alasan tidak diberlakukannya SOP merupakan strategi dari CEO untuk mempermudah kontrak kerja sehingga aturan integrasi sistem masih bersifat fleksibel sedangkan menurut CIO integrasi sistem dianggap mampu mengatasi permasalahan sistem yang terjadi pada saat ini sehingga kinerja IOIS bisa optimal. Perbedaan sudut pandang antara CEO dan CIO terhadap kebutuhan bisnis dan teknologi menyebabkan terganggunya integrasi sistem. Tidak terintegrasinya sistem dengan perusahaan rekanan menyebabkan timbulnya berbagai permasalahan yang muncul dalam sistem informasi salah satunya yaitu hasil output sistem yang diterima oleh manajemen puncak masih tidak relevan. Selain itu terdapat dua macam perusahaan rekanan yang secara sistem terintegrasi dan yang tidak terintegrasi yang menyebabkan konsistensi data berubah-ubah. Menurut Arizmendi & Stapleton (2019) mengenai *incorrect top management support*, yang menyatakan bahwa dukungan manajemen puncak terhadap IOIS yang salah dapat menyebabkan adopsi IOIS menjadi gagal. Hal ini didukung oleh pendapat Adamala & Cidrin (2011) mengenai komitmen manajemen dalam mendukung adopsi IOIS (*commited management support and sponsorship*) (Adamala & Cidrin, 2011).

**Konflik Antardata**

Belum adanya standar format data dan dataset yang harus disetorkan menyebabkan permasalahan terjadi pada tataran operasional khususnya *user* yang memiliki peran untuk mengumpulkan dan menyalurkan informasi dan memiliki tugas untuk mengoperasikan sistem. Kurangnya komunikasi tentang informasi yang dibutuhkan oleh para mitra bisnis menyebabkan pendefinisian mengenai arsitektur data IOIS pada tiap-tiap perusahaan menjadi berbeda-beda yang mengakibatkan pendefinisian kebutuhan informasi bisnis menjadi bias, sehingga terkadang menyebabkan output yang dikeluarkan oleh sistem tidak relevan. Hal ini menunjukkan kurangnya keterlibatan pengguna yang lainnya (*lack of user involvement*) (Arizmendi et al. 2019) yaitu perusahaan mitra yang memiliki pengetahuan akan fungsi manajerial yag berbeda dengan perusahaan lainnya menyebabkan perbedaan definisi dari sistem yang dibutuhkan (*poor or incorrect requirements definition*).

1. **PENUTUP**

**Kesimpulan**

Pada studi ini identifikasi konflik yang terjadi disebabkan kebijakan mengenai SOP IOIS yang sudah diajukan oleh departemen informasi masih belum bisa direalisasikan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komitmen manajemen dalam memberikan dukungan (*commited management support and sponsorship*). Bahwa dukungan yang salah dari manajemen puncak *(incorrect top management support*) akan menyebabkan gagalnya adopsi IOIS yang akan berdampak pada perusahaan itu sendiri, ini sesuai dengan yang dialami oleh industri *outsourcing* yang diteliti.

Meskipun tidak direalisasinya SOP IOIS merupakan sebuah strategi untuk mempertahankan, mendapatkan dan menjalin kerjasama dengan perusahaan rekanan akan tetapi hal ini menyebabkan konflik yang saling berkaitan (*interlocking* conflict) dan manajemen tidak mempunyai pandangan yang jelas (*clear vision and well-established business case*) terhadap tujuan sistem dalam jangka yang panjang. Dengan dukungan dari manajemen (*management support*) faktor keberhasilan implementasi terhadap adopsi IOIS akan meningkat. Dukungan manajemen dalam sistem bisa dilakukan dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mempermudah proses berjalanya sistem. Diskusi aliansi bisnis diperlukan untuk mencari win-win solution antara kepentingan bisnis dan teknis harus bisa dicapai.

# **REFERENCES**

Adamala, S. and Cidrin, L. (2011). Key success factors in business intelligence, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol. 1 No. 1, pp. 107-127.

Arizmendi, M., Ramirez & Stapleton, L. 2019. Failure Factors In the Control of Large-Scale Business intelligence Systems Development Projects (Case Studyof an Advanced Engginering Firm in Mexico). IFAC PapersOnLine 52-25, 579-584.

Cannon, J.P., Achrol, R.S., & Gundlach, G.T. 2000. Contracts, norms, and plural form governance. Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (2), 180-194.

Cao, Z., & Lumineau, F. 2015. Revisiting the interplay between contractual and relationalgovernance: A qualitative and meta-analytic investigation. Journal of Operations Management, 33, 15-42.

Chi, L., Holsapple, C., W. 2005. Understanding computer-mediated interorganizational collaboration: a model and framework. Journal of Knowledge Management, Vol.9 No.1, pp. 53-75.

Choudhury, V. 1997. Strategic choices in the development of interorganizational information systems, Information Systems Research, Vol. 8 No. 1, pp. 1-24.

Cohen, et al. 2011. Research methods in education, sixth edition. New York: Routledge.

Curseu, P. and Schruijer, S. 2018, “Cross-level dynamics of collaboration and conﬂict in multi-party systems: an empirical investigation using a behavioural simulation”, Administrative Sciences, Vol. 8 No. 3, p. 26.

Finnegan, P., Galliers, R. and Powell, P. 2003, Systems planning in business-to-business electronic commerce environments, Information Technology and Management, Vol. 4 No. 2, pp. 183-98.

Jayakrishnan, M., Mohamad, A. K., & Abdullah, A. 2019. Enterprise architecture embrace digital technology in Malaysian transportation industry. International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8(4), 852–859.

Johnston, H.R. and Vitale, M.R. 1988, Creating competitive advantage with interorganizational systems, MIS Quarterly, Vol. 12 No. 2, pp. 153-65.

Korbi, F. B. 2019. Adopting inter-organizational information systems in asymmetrical partnerships: Evidence from asymmetric alliances between tunisian and european companies. Systemes d’Information et Management, 24(2), 85 - 112.

Koza, K.L., & Dant, R.P. 2007. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. Journal of Retailing, 83 (3), 279-296.

Lee, G. G., Lin, H. F., Pai, J. C. 2005. Influence of Environmental and Organizational Factors on the Success of Internet-Based Interorganizational systems planning. Internet Research Vol. 15 No.5, pp 527-543.

Liu, Y., Esangebedo, M.O., and Bai, S. 2019, Adaptability of Inter-Organizational Information Systems Based on Organizational Identity: Some Factors of Partnership for the Goals, Journal of Sustainbility, 11, 1436.

Lu, X. H., Huang, L. H., Heng, M. S. H. 2006. Critical Success Factors of Inter-Organizational Information Systems-A Case Study of Cisco and Xiao Tong in China. Information & Management 43, 395–408.

Lumineau, F., & Henderson, J.E. 2012. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. Journal of Operations Management, 30 (5), 382-395.

Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. 2015. Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. Journal of Strategic Contracting and Negotiation, 1 (1), 42 – 64.

Lok, K.L., Opoku, A., Baldry, D. 2018. Design of Sustainable Outsourcing Services for Facilities Management: Critical Success Factors. Sustainability, 10, 2292.

Malhotra, D., & Lumineau, F. 2011. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: Theeffects of contract structure. Academy of Management Journal, 54 (5), 981-998.

Poppo, L., & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or compliments? Strategic Management Journal, 23 (8), 707-725.

Popkova, E. G., Ragulina, Y. V., & Bogoviz, A. V. 2018. Fundamental differencesof transition to industry 4.0 from previous industrial revolutions. Studies in Systems, Decision and Control, 169,21–29.

Siemen, C., Clever, N., Barann, B., Becker, J. 2018. Requirements Elicitation for an Interorganizational Business intelligence System for Small and Medium Retail Enterprises. IEEE 20th Conference on Business Informatics.

Stephanie Eckerd, Kevin Sweeney, 2018. "The role of dependence and information sharing on governance decisions regarding conflict", International Journal of Logistics Management.

Suomi, R. 1988. Interorganizational Information System as Company Resource. Journal of Information and Management 15. 105-22.

Suomi, R. 1988. Interorganizational Information System as Company Resource. Journal of Information and Management 15. 105-22.

Vaaland, T.I., & Hakansson, H. (2003) Exploring interorganizational conflict in complex projects, Industrial Marketing Management, 32, 127–138.

Vlosky, R.P. and Wilson, D.T. 1994, Interorganizational information system technology adoption effects on buyer-seller relationships in the retailer-supplier channel: an exploratory analysis. Proceedings from the 10th IMP Annual Conference, Groningen, The Netherlands, pp. 736-72.