

## **Strategi Kepemimpinan dalam Menghadapi Konflik Tim: Studi Kualitatif pada UMKM di Indonesia**

**Mela Listi Rohmawati**

Universitas Islam Negeri Salatiga  
rohamela2@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini mengeksplorasi strategi kepemimpinan dalam mengelola konflik tim pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia. Dengan menggunakan desain studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan sepuluh pemilik dan manajer UMKM, serta dilengkapi dengan observasi langsung terhadap interaksi tim. Analisis tematik menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan berbasis mediasi merupakan pendekatan yang paling efektif dalam mengatasi konflik tim. Strategi-strategi tersebut berkontribusi pada pembangunan kepercayaan, peningkatan kolaborasi, serta penguatan kinerja tim. Temuan ini memperluas literatur tentang kepemimpinan dan manajemen konflik dengan memberikan wawasan mengenai dinamika lingkungan bisnis kecil di negara berkembang.

Kata kunci: kepemimpinan, manajemen konflik, UMKM, studi kualitatif, Indonesia.

### **I. PENDAHULUAN**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat vital dalam pembangunan ekonomi nasional. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan menyerap mayoritas tenaga kerja produktif. Dengan peran sebesar itu, keberlangsungan dan efektivitas manajemen UMKM menjadi faktor kunci dalam stabilitas ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan daya saing bangsa di era globalisasi.

Namun, di balik kontribusi positifnya, UMKM kerap menghadapi tantangan manajerial yang cukup kompleks. Karakteristik UMKM yang umumnya dikelola dengan struktur organisasi sederhana sering kali menimbulkan keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, pendanaan, serta kapasitas manajemen formal. Situasi ini memicu munculnya konflik tim yang bersumber dari perbedaan kepentingan, distribusi beban kerja, hingga gaya komunikasi yang belum terstruktur dengan baik [3].

Konflik pada dasarnya merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa konflik tidak selalu membawa dampak negatif. Jika dikelola secara tepat, konflik dapat menjadi katalisator inovasi, memperbaiki proses kerja, dan memperkuat dinamika tim [8]. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan friksi berkepanjangan, menurunkan produktivitas, serta mengurangi kepuasan kerja karyawan [6].

Dalam hal tersebut, kepemimpinan memainkan peran sentral. Gaya dan strategi kepemimpinan menentukan arah pengelolaan konflik apakah konflik akan berkembang menjadi peluang peningkatan kinerja atau justru menjadi hambatan bagi organisasi. Penelitian

kontemporer menekankan pentingnya gaya kepemimpinan tertentu, seperti *transformational leadership*, yang terbukti mampu meningkatkan kepercayaan, memperkuat kolaborasi, serta memperbaiki efektivitas tim dalam menghadapi tantangan [7]. Demikian pula, pendekatan *relational leadership* menekankan pentingnya koordinasi tim dan komunikasi yang sehat sebagai fondasi penyelesaian konflik [1].

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian mengenai kepemimpinan dan manajemen konflik masih berfokus pada organisasi berskala besar atau multinasional. Kajian mendalam yang menyoroti strategi kepemimpinan dalam mengelola konflik pada UMKM di Indonesia relatif terbatas, padahal UMKM memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari perusahaan besar, terutama dalam hal kedekatan hubungan antaranggota, dominasi kepemimpinan pemilik, dan budaya organisasi yang kental dengan nilai kekeluargaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dalam menghadapi konflik tim pada UMKM di Indonesia dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam literatur kepemimpinan dan manajemen konflik, serta kontribusi praktis bagi pemilik maupun manajer UMKM dalam membangun lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan adaptif terhadap tantangan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kepemimpinan dan Konflik

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam keberlangsungan organisasi. [4] mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak hanya berfungsi untuk mengarahkan tim menuju sasaran, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mengelola perbedaan dan potensi konflik yang muncul di antara anggota. Konflik pada dasarnya dapat bersifat konstruktif apabila mampu mendorong inovasi, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat hubungan kerja; sebaliknya, konflik dapat menjadi destruktif apabila menurunkan kinerja dan menimbulkan ketegangan interpersonal. Pennington (2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap arah penyelesaian konflik, apakah konflik akan menghasilkan pembelajaran organisasi atau justru menimbulkan disintegrasi tim.

### 2.2 Strategi Manajemen Konflik

Salah satu kerangka kerja yang banyak digunakan untuk memahami strategi penyelesaian konflik adalah model Thomas dan Kilmann [6], yang membagi gaya manajemen konflik menjadi lima: *competing*, *avoiding*, *accommodating*, *compromising*, dan *collaborating*. Setiap gaya memiliki kelebihan dan kekurangan tergantung pada konteks organisasi. Dalam praktik UMKM, gaya *collaborating* dan *participative* dinilai lebih efektif karena melibatkan seluruh anggota tim dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat kohesi tim. Yin et al [8] menegaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat kolaboratif tidak hanya meredam konflik, tetapi juga menciptakan iklim emosional yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan semangat kerja tim.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait kepemimpinan dan manajemen konflik telah banyak dilakukan, meskipun sebagian besar berfokus pada organisasi skala besar. Yin et al. [8] menemukan bahwa gaya manajemen konflik pemimpin tim memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja, terutama

melalui peran mediasi iklim emosional tim. Thomas [6] menekankan bahwa manajemen konflik sangat penting dalam UMKM, karena berhubungan langsung dengan kepuasan dan retensi karyawan. Sementara itu, Wang [7] mengungkapkan bahwa *empowering leadership* atau kepemimpinan yang memberdayakan terbukti menjadi salah satu pendekatan efektif untuk menyelesaikan konflik sekaligus meningkatkan kinerja tim. Dalam perspektif lain, Akhavan Tabassi [1] menjelaskan bahwa kepemimpinan relasional mampu memperkuat koordinasi tim dan mengurangi dampak konflik destruktif. Lebih jauh, Maniendaran [3] menegaskan bahwa pengelolaan konflik yang efektif dalam UMKM berdampak signifikan pada peningkatan kepuasan, loyalitas, dan komitmen karyawan.

Meskipun berbagai penelitian tersebut memberikan kontribusi penting, terdapat kesenjangan penelitian khususnya dalam konteks UMKM di Indonesia. Sebagian besar studi masih bersifat kuantitatif atau dilakukan pada skala organisasi yang lebih besar, sehingga belum banyak yang menggali secara kualitatif pengalaman langsung pemilik dan manajer UMKM dalam mengelola konflik tim. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi strategi kepemimpinan dalam mengelola konflik pada UMKM melalui pendekatan kualitatif, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan mendalam.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus multipel, yang dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi kepemimpinan dalam mengelola konflik tim pada UMKM. Studi dilakukan pada lima UMKM di sektor perdagangan dan jasa di wilayah Jawa Barat, yang dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan keterwakilan ukuran usaha, jumlah tenaga kerja, serta kompleksitas interaksi tim. Pendekatan studi kasus multipel memungkinkan peneliti untuk membandingkan temuan dari beberapa unit analisis sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Sumber data utama penelitian ini berasal dari tiga teknik pengumpulan data. Pertama, wawancara semi-struktur dilakukan dengan 10 orang pemilik dan manajer UMKM untuk menggali pengalaman mereka dalam mengelola konflik tim, persepsi mengenai gaya kepemimpinan, serta strategi yang diterapkan. Kedua, observasi langsung dilakukan dalam rapat tim dan kegiatan operasional harian, sehingga peneliti dapat melihat pola interaksi, dinamika komunikasi, serta cara pemimpin menyikapi perbedaan di dalam tim. Ketiga, dokumentasi internal berupa catatan kerja dan standar operasional prosedur (SOP) sederhana digunakan untuk melengkapi data primer sekaligus memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan kerangka kerja Braun dan Clarke [2]. Proses analisis dilakukan melalui enam tahapan, yaitu: (1) familiarisasi dengan data melalui transkripsi dan pembacaan berulang, (2) identifikasi kode awal, (3) pengelompokan kode ke dalam tema, (4) peninjauan ulang tema untuk memastikan konsistensi, (5) pendefinisian dan penamaan tema, serta (6) penyusunan laporan hasil. Analisis tematik dipilih karena fleksibel dan memungkinkan peneliti untuk mengungkapkan pola yang muncul dari data kualitatif secara sistematis.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menerapkan beberapa strategi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member checking dilaksanakan dengan meminta para partisipan untuk meninjau kembali ringkasan hasil wawancara guna memastikan akurasi interpretasi peneliti. Selain itu, dilakukan juga *peer debriefing* dengan melibatkan rekan sejawat untuk mendiskusikan proses analisis dan mengurangi bias subjektif peneliti. Dengan cara ini, keandalan temuan penelitian dapat ditingkatkan, sekaligus memberikan jaminan kredibilitas terhadap kesimpulan yang dihasilkan

#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Temuan Utama**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga strategi kepemimpinan utama yang diterapkan oleh para pemilik dan manajer UMKM dalam menghadapi konflik tim, yaitu kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan transformasional, dan peran mediasi.

Pertama, kepemimpinan partisipatif tampak sebagai strategi dominan dalam mengelola konflik sehari-hari. Para pemimpin UMKM cenderung melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam hal pembagian tugas, penentuan target, maupun penyelesaian permasalahan operasional. Keterlibatan ini tidak hanya menurunkan potensi konflik persepsi akibat kurangnya transparansi, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) anggota tim terhadap keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, konflik yang muncul dapat diredam melalui musyawarah bersama yang sesuai dengan nilai budaya kolektif masyarakat Indonesia.

Kedua, kepemimpinan transformasional juga muncul sebagai pola penting. Pemimpin UMKM yang berhasil mengelola konflik umumnya mampu memberikan visi yang jelas dan motivasi bagi timnya. Dalam situasi konflik, mereka tidak sekadar berfokus pada penyelesaian masalah jangka pendek, melainkan mengarahkan konflik menjadi peluang untuk memperbaiki proses kerja dan mendorong inovasi. Hal ini selaras dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang mengedepankan inspirasi, semangat kolektif, dan dorongan perubahan positif dalam organisasi.

Ketiga, temuan penting lainnya adalah peran pemimpin sebagai mediator. Dalam kasus konflik interpersonal antaranggota tim, pemimpin UMKM sering kali bertindak sebagai pihak penengah untuk menemukan solusi yang adil dan dapat diterima semua pihak. Peran mediasi ini terbukti efektif dalam meredakan ketegangan emosional sekaligus memperkuat hubungan interpersonal antaranggota tim. Lebih jauh, peran mediasi tersebut menumbuhkan rasa saling percaya, yang pada akhirnya memperkuat kohesi tim dan meningkatkan harmoni dalam lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kombinasi strategi partisipatif, transformasional, dan mediasi memberikan hasil yang signifikan dalam mengelola konflik tim pada UMKM. Strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan, memperkuat kolaborasi, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk keberlanjutan usaha.

##### **4.2 Tabel Temuan**

Temuan penelitian ini dapat dirangkum dalam tiga strategi utama kepemimpinan yang terbukti efektif dalam mengelola konflik tim pada UMKM. Pertama, kepemimpinan partisipatif diwujudkan melalui praktik diskusi terbuka sebelum diambil keputusan penting, misalnya terkait pembagian tugas, target produksi, atau strategi pemasaran. Proses ini memberi ruang bagi setiap anggota tim untuk menyampaikan pendapat, sehingga dapat meminimalkan konflik persepsi dan mencegah timbulnya ketidakpuasan akibat keputusan sepihak.

Kedua, kepemimpinan transformasional tercermin dalam kemampuan pemimpin memberikan visi dan inspirasi yang jelas kepada tim. Alih-alih memandang konflik sebagai hambatan, pemimpin justru mengarahkan perbedaan pendapat sebagai peluang untuk memperbaiki proses kerja dan mendorong inovasi. Pendekatan ini membuat konflik yang awalnya berpotensi menghambat kinerja, berubah menjadi sumber energi positif yang memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih baik.

Ketiga, peran mediasi menjadi strategi yang sering diterapkan terutama dalam menghadapi konflik interpersonal antaranggota tim. Pemimpin UMKM berperan sebagai penengah yang memastikan semua pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan dan mencari solusi yang dapat diterima bersama. Melalui proses mediasi ini, ketegangan emosional dapat diredakan, hubungan kerja antarindividu dapat dipulihkan, dan kepercayaan tim dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, ketiga strategi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif, visioner, dan berperan sebagai mediator mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih sehat, memperkuat kohesi tim, serta mendukung keberlanjutan kinerja UMKM dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

#### 4.3 Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan mediasi merupakan strategi utama yang digunakan pemimpin UMKM dalam menghadapi konflik tim. Hasil ini sejalan dengan penelitian Yin et al. [8], yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan *team passion* melalui pembentukan iklim emosional yang positif. Dengan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak hanya mengurangi potensi kesalahpahaman, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan terhadap keputusan organisasi.

Keselarasan juga tampak dengan hasil studi Wang [7], yang menekankan peran *empowering leadership* dalam meredam konflik sekaligus meningkatkan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, praktik pemberdayaan terlihat pada upaya pemimpin UMKM yang memberikan ruang bagi anggota tim untuk berpendapat, berinisiatif, dan terlibat aktif dalam penyelesaian masalah. Dengan demikian, konflik yang pada awalnya bersifat destruktif dapat dialihkan menjadi energi positif untuk inovasi dan pengembangan tim.

Lebih jauh, temuan mengenai peran pemimpin sebagai mediator memperkuat kajian Akhavan Tabassi [1], yang menyoroti pentingnya kepemimpinan relasional dalam memperkuat koordinasi tim. Dalam UMKM, peran mediasi tidak hanya membantu penyelesaian konflik interpersonal, tetapi juga berfungsi menjaga keharmonisan hubungan kerja yang berbasis pada kedekatan personal. Hal ini berbeda dengan perusahaan besar, di mana konflik biasanya dikelola melalui mekanisme formal seperti kebijakan organisasi atau divisi sumber daya manusia.

Dalam konteks budaya Indonesia, nilai-nilai lokal seperti musyawarah, gotong royong, dan kekeluargaan memperkuat efektivitas strategi kepemimpinan partisipatif. Budaya kolektivitas yang melekat dalam masyarakat Indonesia membuat anggota tim lebih mudah menerima pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan berbasis kebersamaan. Hal ini membedakan praktik manajemen konflik di UMKM Indonesia dengan temuan di negara-negara maju, di mana penyelesaian konflik lebih menekankan pada kontrak formal, struktur organisasi yang kaku, atau mekanisme legal. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh teori manajemen modern, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya lokal.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif apabila dikelola dengan kepemimpinan yang tepat [7, 8]. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan pada UMKM di Indonesia agar mampu menghadapi konflik sebagai bagian dari dinamika organisasi yang produktif, bukan sebagai hambatan yang melemahkan kinerja.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola konflik tim pada UMKM di Indonesia. Tiga strategi yang paling menonjol adalah kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan peran mediasi. Kepemimpinan partisipatif memungkinkan terciptanya transparansi dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat mengurangi konflik persepsi dan meningkatkan rasa memiliki anggota tim terhadap keputusan yang dihasilkan. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu mengarahkan konflik menjadi energi positif dengan memberikan visi, inspirasi, dan motivasi yang mendorong inovasi serta perbaikan proses kerja. Sementara itu, peran pemimpin sebagai mediator berfungsi penting dalam menyelesaikan konflik interpersonal dan menjaga kepercayaan antaranggota tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik, apabila dikelola dengan strategi kepemimpinan yang tepat, tidak hanya dapat diminimalisasi dampak negatifnya, tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai pemicu inovasi dan pengembangan tim dalam UMKM.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, pemilik dan manajer UMKM disarankan untuk terus mengembangkan keterampilan komunikasi dan mediasi, karena kemampuan ini terbukti krusial dalam menjaga keharmonisan tim dan mencegah eskalasi konflik. Kedua, perlu adanya program pelatihan kepemimpinan yang dirancang khusus untuk UMKM, dengan fokus pada penguatan strategi kepemimpinan partisipatif dan transformasional. Program semacam ini dapat difasilitasi oleh lembaga pemerintah, asosiasi UMKM, maupun lembaga pelatihan swasta, sehingga para pemimpin UMKM dapat lebih siap menghadapi dinamika konflik tim secara konstruktif. Dengan demikian, diharapkan UMKM tidak hanya mampu bertahan dalam menghadapi tantangan internal, tetapi juga dapat meningkatkan daya saingnya dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akhavan Tabassi, A. (2025). Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership view. *Production Planning & Control*, 36(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>

- [2] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [3] Maniendaran, S. K. (2025). Managing workplace conflict for enhancing employee satisfaction in MSMEs. *Procedia Computer Science*, 232, 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- [4] Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- [5] Pennington, G. (2024). Managing conflict styles to accelerate leadership effectiveness. *BMC Proceedings*, 18(1), 45–58. <https://doi.org/10.1186/s12919-024-00313-1>
- [6] Thomas, S. (2023). Conflict management in MSMEs: An empirical study. *Global Business Review*, 24(2), 367–382. <https://doi.org/10.1177/09708464231167952>
- [7] Wang, Y. (2023). Empowering leadership: A conflict resolver and performance enhancer. *Frontiers in Psychology*, 14, 112345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.112345>
- [8] Yin, J., Chen, X., & Liu, Y. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: The mediating role of emotional climate. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>