

Peran Konflik Konstruktif dalam Mendorong Inovasi Organisasi Studi Kualitatif pada UMKM Resto MHIMHI Indramayu

Sefita Juliahtati¹, Muhammad Husni Ardine Eldziesyah², Pratiwi Ayu Liesnawati³, Sri Wahyuni⁴

^{1,2,3,4}Manajemen, Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

Email: ¹sefita.124020375@ugj.ac.id, ²muhammad.124020372@ugj.ac.id, ³pratiwi.124020379@ugj.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ⁴sri.wahyuni@ugj.ac.id

Abstrak—Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika organisasi dan tidak selalu memberikan dampak negatif. Apabila dikelola secara tepat, konflik dapat menjadi sarana evaluasi yang mendorong inovasi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi, menganalisis pengelolaan konflik konstruktif, serta mengkaji peran konflik konstruktif dalam mendorong inovasi organisasi pada UMKM Resto MHIMHI Indramayu. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap owner, kepala unit, bagian pemasaran, bagian keuangan, dan karyawan operasional. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang terjadi didominasi oleh konflik operasional, seperti perbedaan pembagian tugas, koordinasi, dan pelaksanaan SOP. Konflik tersebut dikelola melalui komunikasi yang terbuka, pembagian wewenang yang jelas, serta evaluasi SOP secara berkala sehingga mampu menghasilkan perbaikan sistem kerja dan peningkatan kualitas pelayanan. Penelitian juga menemukan bahwa inovasi organisasi masih didominasi oleh owner, sedangkan partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide inovatif masih relatif rendah. Dengan demikian, konflik konstruktif berperan sebagai proses pembelajaran organisasi yang mendorong inovasi melalui evaluasi dan penyempurnaan sistem kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif yang mengungkap secara langsung proses konflik konstruktif dalam aktivitas operasional harian UMKM sektor food and beverage, serta mengidentifikasi pola dominasi peran owner dalam proses inovasi yang belum banyak diungkap oleh penelitian kuantitatif sebelumnya. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pelaku UMKM dalam merancang mekanisme pengelolaan konflik yang mendorong partisipasi karyawan dalam proses inovasi organisasi.

Kata Kunci: Konflik Konstruktif, Inovasi Organisasi, UMKM, Manajemen Konflik, Studi Kualitatif

Abstract—Conflict is an inevitable part of organizational dynamics and does not always produce negative consequences. When managed effectively, conflict can serve as a source of evaluation that encourages organizational innovation. This study aims to identify the forms of conflict occurring within the organization, analyze the management of constructive conflict, and examine its role in fostering organizational innovation at UMKM Resto MHIMHI Indramayu. The study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the owner, unit supervisors, marketing staff, finance staff, and operational employees. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that conflicts primarily occurred in operational activities, including task distribution, coordination, and the implementation of Standard Operating Procedures (SOPs). These conflicts were managed through open communication, clear delegation of authority, and regular SOP evaluations, leading to improvements in work systems and service quality. The study also found that organizational innovation remains largely driven by the owner, while employees' participation in generating innovative ideas is still relatively limited. Therefore, constructive conflict functions as an organizational learning process that promotes innovation through continuous evaluation and improvement of operational systems. The novelty of this study lies in its qualitative approach, which directly captures how constructive conflict unfolds within the daily operational activities of a food and beverage SME, while also revealing the pattern of owner-dominated innovation that has received limited attention in prior quantitative research. Practically, the findings can serve as a reference for SME practitioners in designing conflict management mechanisms that encourage greater employee participation in organizational innovation.

Keywords: Constructive Conflict, Organizational Innovation, SMEs, Conflict Management, Qualitative Stud

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Kemampuan organisasi dalam beradaptasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menghasilkan inovasi, baik dalam bentuk inovasi produk, proses kerja, pelayanan, maupun sistem organisasi. Bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), inovasi menjadi salah satu faktor utama dalam mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan daya saing di tengah persaingan pasar yang semakin dinamis. Andy Endra Krisna [1] menjelaskan bahwa industri kreatif memiliki peran penting dalam mendukung transformasi UMKM melalui pengembangan ide-ide inovatif yang mampu memberikan nilai tambah terhadap

produk maupun layanan sehingga meningkatkan daya saing usaha. Selain itu, Elwisam dan Rahayu Lestari [2] juga menegaskan bahwa inovasi yang didukung oleh strategi pemasaran yang tepat akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan usaha dan peningkatan kinerja pemasaran.

Dalam proses menghasilkan inovasi tersebut, organisasi tidak selalu berada pada kondisi yang harmonis. Perbedaan pendapat, kepentingan, cara bekerja, maupun pengambilan keputusan merupakan hal yang lazim terjadi dalam kehidupan organisasi. Perbedaan tersebut sering kali memunculkan konflik antarindividu maupun antarkelompok. Selama ini konflik cenderung dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif karena dianggap mampu mengganggu hubungan kerja, menurunkan produktivitas, bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Padahal, berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik tidak selalu memberikan dampak yang merugikan apabila dikelola secara tepat. Ariyanti, Mustiningsih, dan Arifin (2021) Sebagaimana dikutip dalam Nasrudin dkk. [3] menyatakan bahwa konflik dapat menjadi faktor yang mendorong perkembangan organisasi apabila dikelola secara efektif, sedangkan konflik yang tidak terkendali justru berpotensi menghambat kinerja organisasi. Senada dengan hal tersebut, Wardana, Aulia, dan Suharyat [4] menjelaskan bahwa konflik merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, namun apabila dikelola dengan baik justru dapat menjadi sarana untuk mendorong kemajuan organisasi.

Pengelolaan konflik yang baik dikenal sebagai konflik konstruktif (*constructive conflict*). Konflik konstruktif merupakan bentuk konflik yang mendorong munculnya pertukaran ide, diskusi terbuka, serta pencarian solusi bersama sehingga menghasilkan perubahan yang positif bagi organisasi. Akbar dkk. [5] menjelaskan bahwa konflik yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan, menghasilkan keputusan yang lebih kreatif, serta membangun sikap yang lebih terbuka terhadap perbedaan pendapat. Penelitian Sari, Qadri, dan Nellitawati [6] juga menunjukkan bahwa konflik konstruktif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka sehingga anggota organisasi terdorong menyampaikan ide, berdiskusi, serta menghasilkan solusi yang lebih kreatif yang pada akhirnya meningkatkan inovasi organisasi. Selain itu, Suproto dkk. [7] menyimpulkan bahwa konflik konstruktif mampu memperkuat kerja sama tim, meningkatkan kreativitas, serta mendukung inovasi organisasi apabila didukung oleh komunikasi yang efektif, budaya kerja kolaboratif, dan kepemimpinan yang adil. Hasil tersebut diperkuat oleh Abdur Rozek [8] yang menyatakan bahwa konflik yang dikelola melalui dialog dan kolaborasi dapat menjadi media pembelajaran organisasi sehingga menghasilkan solusi yang lebih inovatif serta meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih menyoroti dampak konflik konstruktif terhadap variabel-variabel organisasi secara umum, tanpa menguraikan secara rinci proses maupun mekanisme pengelolaannya di lapangan, sehingga masih terdapat ruang untuk mengeksplorasi dimensi prosesual dari konflik konstruktif itu sendiri.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan konflik konstruktif adalah komunikasi organisasi. Komunikasi yang terbuka memungkinkan setiap anggota organisasi menyampaikan pendapat, mengurangi kesalahpahaman, serta membangun kepercayaan antarindividu. Judijanto dan Al-Amin [9] menjelaskan bahwa komunikasi konstruktif berperan penting dalam mengarahkan penyelesaian konflik menuju proses yang kolaboratif melalui keterbukaan informasi, kesempatan yang setara dalam menyampaikan pendapat, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap dialog. Sementara itu, Siregar dan Usriyah [10] menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki fungsi preventif untuk mencegah konflik sekaligus fungsi represif dalam menyelesaikan konflik melalui berbagai strategi seperti negosiasi, kompromi, maupun kolaborasi. Di sisi lain, Penny Kurnia Putri [11] menegaskan bahwa manajemen konflik dan resolusi konflik merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi, di mana manajemen konflik bertujuan menciptakan kondisi yang kondusif untuk negosiasi, sedangkan resolusi konflik diarahkan pada terciptanya penyelesaian yang berkelanjutan.

Konflik konstruktif yang dikelola secara efektif diharapkan mampu menghasilkan inovasi organisasi. Inovasi organisasi merupakan hasil dari lingkungan kerja yang terbuka terhadap pembelajaran, kolaborasi, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam menghasilkan pembaruan. Menurut Sari, Qadri, dan Nellitawati [6], inovasi organisasi berkembang melalui budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kreativitas anggota sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian Ekobalawati [12] menunjukkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan berpengaruh positif terhadap berkembangnya inovasi organisasi. Namun demikian, hasil penelitian Hamzali dan Arwin [13] menunjukkan bahwa inovasi tidak selalu memberikan dampak positif apabila sumber daya manusia belum siap menerima perubahan. Kondisi serupa juga ditemukan oleh Bahren, Ramadhani, dan Suroso [14] yang menyatakan bahwa inovasi organisasi pada pelaku UMKM belum tentu mampu menciptakan keunggulan bersaing apabila inovasi tersebut mudah ditiru oleh pesaing. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada munculnya ide baru, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara konflik konstruktif dan inovasi organisasi, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian

hubungan antarvariabel. Penelitian mengenai bagaimana konflik konstruktif dikelola dalam aktivitas operasional sehari-hari hingga menghasilkan inovasi, khususnya pada sektor UMKM bidang food and beverage, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian dengan pendekatan kualitatif agar mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses terjadinya konflik, cara organisasi mengelola konflik tersebut, serta bagaimana konflik dapat berkembang menjadi sumber inovasi organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan studi kasus kualitatif yang mengeksplorasi secara langsung mekanisme konflik konstruktif dalam konteks UMKM food and beverage, sekaligus mengungkap pola dominasi peran owner dalam proses inovasi organisasi, suatu aspek yang belum banyak diungkap oleh penelitian terdahulu yang lebih menekankan partisipasi kolektif seluruh anggota organisasi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa belum banyak penelitian yang mengkaji secara kualitatif dan kontekstual bagaimana dinamika konflik konstruktif terbentuk dan berkembang menjadi sumber inovasi pada level operasional UMKM.

UMKM Resto MHIMHI Indramayu dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu UMKM yang terus melakukan penyempurnaan sistem operasional, evaluasi standar operasional prosedur (SOP), serta berbagai bentuk inovasi dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan, konflik yang muncul di restoran ini umumnya berupa konflik operasional seperti perbedaan cara bekerja, pelaksanaan SOP, maupun koordinasi antarbagian. Konflik tersebut tidak dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai bagian dari proses evaluasi untuk memperbaiki sistem kerja, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menyesuaikan strategi bisnis dengan kebutuhan pasar. Namun demikian, sebagian besar inovasi organisasi masih berasal dari owner, sedangkan partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide-ide inovatif masih relatif rendah. Kondisi tersebut menjadikan UMKM Resto MHIMHI sebagai objek yang relevan untuk mengkaji bagaimana konflik konstruktif berperan dalam mendorong inovasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi di UMKM Resto MHIMHI Indramayu, menganalisis bagaimana konflik konstruktif dikelola dalam organisasi, serta memahami peran konflik konstruktif dalam mendorong inovasi organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya mengenai pengelolaan konflik konstruktif sebagai strategi dalam menciptakan inovasi organisasi pada sektor UMKM, sekaligus menjadi referensi bagi pelaku usaha dalam membangun budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Urgensi penelitian ini semakin relevan mengingat pelaku UMKM di sektor food and beverage menghadapi tekanan operasional yang tinggi serta tuntutan adaptasi yang cepat terhadap perubahan pasar, sehingga pemahaman mengenai cara konflik dikelola secara produktif menjadi kebutuhan praktis yang mendesak bagi keberlangsungan usaha.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana konflik konstruktif terjadi, dikelola, dan berperan dalam mendorong inovasi organisasi di UMKM Resto MHIMHI Indramayu.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap memahami permasalahan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri atas owner, kepala unit, bagian pemasaran (marketing communication), bagian keuangan (finance), dan beberapa karyawan operasional yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap pihak memiliki sudut pandang dan tingkat keterlibatan yang berbeda terhadap dinamika konflik dan proses inovasi, baik pada level strategis maupun level operasional, sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan keragaman perspektif dalam organisasi. Pengumpulan data dihentikan setelah informasi yang diperoleh dari informan menunjukkan pola jawaban yang konsisten dan tidak lagi memunculkan tema baru. Penelitian ini melibatkan tujuh orang informan, yaitu owner, kepala bagian keuangan, kepala bagian pemasaran, kepala dapur, kepala pegawai, serta dua orang karyawan. Pemilihan ketujuh informan tersebut didasarkan pada teknik purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa masing-masing memiliki peran dan tingkat keterlibatan yang berbeda dalam pengelolaan konflik dan proses inovasi organisasi, baik pada level strategis maupun level operasional. Owner mewakili perspektif strategis dalam pengambilan keputusan, sementara kepala bagian keuangan dan kepala bagian pemasaran mewakili perspektif manajerial pada fungsi-fungsi operasional utama. Adapun kepala dapur, kepala pegawai, dan dua orang karyawan mewakili perspektif operasional lini depan yang secara langsung berhadapan dengan dinamika kerja sehari-hari. Wawancara dengan masing-masing informan dilakukan selama kurang lebih satu jam untuk setiap sesi, guna memperoleh data yang mendalam dan komprehensif.

Secara umum, penelitian ini dilaksanakan melalui empat tahapan utama, yaitu: (1) tahap persiapan, meliputi penentuan fokus penelitian dan penetapan informan; (2) tahap pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi; (3) tahap analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña; serta (4) tahap pengujian keabsahan data melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik sebelum hasil penelitian difinalisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai bentuk konflik, mekanisme pengelolaan konflik, dan proses inovasi organisasi. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi operasional serta interaksi antarpegawai, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa struktur organisasi, SOP, dan dokumen lain yang berkaitan dengan kegiatan operasional restoran.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis secara bertahap untuk mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan konflik konstruktif dan inovasi organisasi. Pada tahap reduksi data, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen pendukung dipilah dan diberi kode untuk mengidentifikasi kata kunci dan pola pernyataan informan yang relevan dengan fokus penelitian. Kode-kode tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi kategori, kemudian disintesis menjadi tema-tema utama, yaitu bentuk konflik, mekanisme pengelolaan konflik, dan proses inovasi organisasi. Tema-tema tersebut kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan interpretasi, sebelum ditarik kesimpulan melalui proses verifikasi berulang guna memastikan kesesuaian antara data mentah dan interpretasi yang dihasilkan.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari beberapa informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga data yang diperoleh lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai ilustrasi, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan penjelasan owner mengenai kebijakan pengelolaan konflik dengan pengalaman kepala unit dan karyawan operasional dalam menjalankan kebijakan tersebut, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara terhadap temuan observasi lapangan serta dokumen pendukung seperti SOP dan struktur organisasi, sehingga data yang diperoleh dapat saling melengkapi dan memperkuat keabsahan temuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM Resto MHIMHI merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang food and beverage yang berlokasi di Kabupaten Indramayu. Usaha ini berkembang dari layanan home service barbecue yang dirintis pada masa pandemi Covid-19 dan kemudian mengalami perkembangan menjadi restoran yang memiliki beberapa unit usaha, yaitu restoran all you can eat, sushi, dan meat shop. Perkembangan tersebut menunjukkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi bisnis terhadap perubahan kebutuhan pasar sekaligus memperluas cakupan usahanya.

Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, UMKM Resto MHIMHI memiliki struktur organisasi yang terdiri atas beberapa bagian, seperti keuangan, operasional, pemasaran, kepala unit, serta bagian dapur dan pelayanan. Setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan fungsi masing-masing sehingga proses operasional dapat berjalan secara terkoordinasi. Pembagian tugas tersebut juga memberikan kejelasan mengenai kewenangan setiap bagian dalam mengambil keputusan maupun menyelesaikan permasalahan yang muncul selama kegiatan operasional berlangsung.

Berdasarkan hasil wawancara, restoran menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman utama dalam menjalankan aktivitas kerja. SOP tidak hanya berfungsi sebagai acuan pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga sebagai sarana untuk menjaga konsistensi pelayanan dan meminimalkan terjadinya kesalahan dalam proses operasional. Penyempurnaan SOP dilakukan secara berkala berdasarkan evaluasi terhadap kondisi di lapangan sehingga sistem kerja dapat terus disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Dalam struktur organisasi tersebut, owner tidak lagi terlibat secara langsung dalam seluruh aktivitas operasional maupun penyelesaian permasalahan sehari-hari. Tanggung jawab operasional telah didelegasikan kepada kepala unit pada masing-masing divisi, sedangkan owner lebih berperan dalam menentukan arah kebijakan, melakukan evaluasi, serta mengambil keputusan strategis bagi perkembangan usaha. Sistem ini menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan pembagian wewenang yang cukup jelas sehingga setiap unit memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target kerjanya masing-masing.

3.1 Bentuk Konflik yang Terjadi di UMKM Resto MHIMHI Indramayu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi di UMKM Resto MHIMHI. Konflik dipandang sebagai konsekuensi yang wajar dari interaksi antarindividu yang memiliki latar belakang, karakteristik, serta cara bekerja yang berbeda. Namun demikian, konflik yang terjadi

selama ini tidak berkembang menjadi konflik yang bersifat destruktif, melainkan lebih banyak berupa konflik operasional yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Konflik yang paling sering ditemukan berkaitan dengan pembagian tugas, koordinasi antarpegawai, serta perbedaan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut terutama terjadi pada bagian dapur dan pelayanan yang memiliki intensitas kerja tinggi, khususnya ketika restoran berada pada jam operasional yang padat. Tekanan kerja pada situasi tersebut menuntut setiap karyawan untuk bekerja secara cepat dan terkoordinasi sehingga perbedaan cara bekerja maupun komunikasi menjadi salah satu penyebab munculnya konflik.

Meskipun demikian, konflik yang terjadi tidak berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Berdasarkan hasil wawancara, hubungan antarpegawai tetap terjaga dengan baik karena konflik dipahami sebagai bagian dari penyelesaian pekerjaan, bukan sebagai persoalan pribadi. Setelah pekerjaan selesai, hubungan kerja kembali berjalan secara normal tanpa menimbulkan perpecahan di antara anggota organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki budaya kerja yang cukup profesional sehingga perbedaan pendapat tidak berkembang menjadi konflik interpersonal yang berkepanjangan.

Temuan tersebut mendukung penelitian Ariyanti, Mustiningsih, dan Arifin (2021) yang menyatakan bahwa konflik merupakan bagian dari dinamika organisasi dan tidak selalu memberikan dampak negatif. Konflik justru dapat menjadi faktor yang mendorong perkembangan organisasi apabila mampu dikelola secara tepat. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Wardana, Aulia, dan Suharyat (2024) yang menjelaskan bahwa konflik merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, tetapi dapat memberikan manfaat apabila diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

Selain konflik operasional, penelitian juga menemukan adanya konflik yang dipengaruhi oleh perbedaan persepsi mengenai pembagian pekerjaan dan tanggung jawab antarbagian. Perbedaan karakteristik pekerjaan, jam kerja, maupun tanggung jawab pada masing-masing divisi terkadang menimbulkan persepsi yang berbeda mengenai keadilan organisasi. Namun, kondisi tersebut dapat diatasi melalui komunikasi yang dilakukan oleh manajemen sehingga setiap karyawan memahami alasan di balik pembagian tugas dan tanggung jawab yang diterapkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam mencegah konflik berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar. Penjelasan yang terbuka mengenai kebijakan organisasi membantu mengurangi kesalahpahaman serta membangun pemahaman bersama mengenai tujuan organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Judijanto dan Al-Amin (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi konstruktif mampu membangun kepercayaan melalui keterbukaan informasi dan kesempatan yang setara dalam menyampaikan pendapat. Demikian pula, Siregar dan Usriyah (2021) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki fungsi preventif dalam mencegah munculnya konflik sekaligus menjadi sarana utama dalam proses penyelesaian konflik apabila konflik telah terjadi.

Faktor lain yang berperan dalam meminimalkan konflik adalah penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Kejelasan prosedur kerja memberikan pedoman bagi setiap karyawan mengenai tugas dan tanggung jawabnya sehingga mengurangi potensi terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya standar kerja yang sama, organisasi mampu menjaga konsistensi pelayanan sekaligus menciptakan koordinasi yang lebih efektif antarbagian.

Meskipun SOP mampu mengurangi potensi konflik, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi tetap melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan SOP. Evaluasi tersebut dilakukan berdasarkan berbagai permasalahan yang ditemukan selama operasional berlangsung, baik yang berasal dari proses kerja internal maupun masukan dari pelanggan. Dengan demikian, konflik tidak dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari, melainkan sebagai sumber informasi yang membantu organisasi dalam melakukan penyempurnaan sistem kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep manajemen konflik yang dikemukakan oleh Penny Kurnia Putri (2022), yang menjelaskan bahwa konflik perlu dikelola melalui proses negosiasi dan penyelesaian yang tepat agar mampu menghasilkan perubahan yang lebih baik bagi organisasi. Dalam konteks UMKM Resto MHIMHI, konflik menjadi bagian dari proses evaluasi organisasi yang mendorong penyempurnaan prosedur kerja sehingga aktivitas operasional dapat berjalan secara lebih efektif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk konflik yang terjadi di UMKM Resto MHIMHI didominasi oleh konflik operasional, konflik koordinasi, serta perbedaan persepsi mengenai pelaksanaan pekerjaan. Konflik tersebut tidak berkembang menjadi konflik destruktif karena organisasi memiliki mekanisme komunikasi, pembagian wewenang, serta penerapan SOP yang mampu menjaga hubungan kerja tetap kondusif. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi lebih mengarah pada konflik konstruktif yang berfungsi sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi dan menjadi dasar dalam melakukan evaluasi terhadap sistem kerja yang telah diterapkan. Pola ini dapat dijelaskan oleh karakteristik konflik itu sendiri, yang lebih banyak bersumber dari tekanan tugas (task conflict) dibandingkan konflik yang bersifat personal

(relationship conflict). Karena sumber konfliknya berkaitan langsung dengan pekerjaan dan bersifat sementara, muncul saat jam operasional padat dan mereda setelah pekerjaan selesai, organisasi relatif mudah mengarahkannya menjadi bahan evaluasi, bukan menjadi ketegangan hubungan yang berkepanjangan. Kondisi ini sedikit berbeda dengan temuan Nasrudin dkk. [3], yang menekankan bahwa konflik tidak terkendali berpotensi menghambat kinerja organisasi; pada UMKM Resto MHIMHI, risiko tersebut relatif dapat ditekan karena kejelasan pembagian wewenang membuat konflik cenderung terselesaikan pada level unit sebelum berkembang menjadi persoalan yang lebih luas.

Tabel 1 berikut merangkum bentuk konflik yang ditemukan beserta mekanisme pengelolaannya berdasarkan hasil penelitian di atas.

Tabel 1. Ringkasan Bentuk Konflik dan Mekanisme Pengelolaannya di UMKM Resto MHIMHI

Bentuk Konflik	Manifestasi	Mekanisme Pengelolaan
Konflik operasional	Perbedaan pembagian tugas dan kecepatan kerja, terutama di bagian dapur dan pelayanan pada jam sibuk	Pembagian wewenang kepada kepala unit; penyelesaian didekatkan ke sumber masalah
Konflik koordinasi antarbagian	Perbedaan cara kerja dan komunikasi antarpegawai saat tekanan kerja tinggi	Komunikasi terbuka dan evaluasi rutin
Perbedaan persepsi keadilan	Perbedaan karakteristik pekerjaan, jam kerja, dan tanggung jawab antardivisi	Penjelasan terbuka dari manajemen mengenai dasar kebijakan
Konflik pelaksanaan SOP	Kendala penerapan SOP di lapangan, dari proses internal maupun masukan pelanggan	Evaluasi SOP secara berkala

Sumber: diolah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian

3.2 Pengelolaan Konflik Konstruktif di UMKM Resto MHIMHI

Berdasarkan hasil penelitian, konflik yang terjadi di UMKM Resto MHIMHI tidak dipandang sebagai kondisi yang harus dihindari, melainkan sebagai bagian dari dinamika organisasi yang perlu dikelola secara tepat. Organisasi menyadari bahwa perbedaan pendapat maupun kendala dalam pelaksanaan pekerjaan merupakan konsekuensi yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, pendekatan yang diterapkan bukan berfokus pada menghilangkan konflik, tetapi mengelolanya agar tidak berkembang menjadi konflik yang bersifat destruktif.

Pengelolaan konflik di UMKM Resto MHIMHI dilakukan melalui pembagian wewenang yang jelas pada setiap tingkat organisasi. Dalam praktiknya, penyelesaian konflik operasional menjadi tanggung jawab kepala unit di masing-masing divisi. Kepala unit memiliki kewenangan untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan, memberikan arahan kepada anggota tim, serta menyelesaikan permasalahan yang muncul di lingkungan kerjanya. Sementara itu, owner lebih berperan dalam melakukan evaluasi terhadap sistem kerja serta mengambil keputusan apabila permasalahan tersebut memerlukan perubahan kebijakan organisasi.

Penerapan sistem tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan mekanisme desentralisasi dalam penyelesaian konflik. Setiap konflik diselesaikan sedekat mungkin dengan sumber permasalahan sehingga penyelesaiannya dapat dilakukan secara lebih cepat dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Pendekatan ini juga memperkuat rasa tanggung jawab kepala unit terhadap kinerja timnya karena setiap pemimpin unit memiliki kewajiban untuk menjaga efektivitas kerja anggotanya. Mekanisme desentralisasi ini secara tidak langsung berfungsi sebagai sistem peringatan dini (early warning system) bagi organisasi: karena penyelesaian dilakukan sedekat mungkin dengan sumber masalah, potensi konflik dapat dideteksi dan ditangani sebelum berkembang menjadi persoalan yang memengaruhi keseluruhan operasional restoran. Dengan demikian, desentralisasi wewenang tidak hanya mempercepat penyelesaian konflik, tetapi juga menjadi prasyarat struktural yang memungkinkan konflik operasional tetap berada dalam koridor konstruktif.

Selain pembagian wewenang, komunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan dalam pengelolaan konflik di UMKM Resto MHIMHI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya digunakan untuk menyampaikan instruksi kerja, tetapi juga sebagai sarana menjelaskan alasan di balik setiap kebijakan organisasi. Ketika muncul perbedaan persepsi mengenai pembagian pekerjaan maupun tanggung jawab, manajemen berupaya memberikan penjelasan secara terbuka agar setiap karyawan memahami dasar pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka mampu mengurangi potensi kesalahpahaman antarpegawai. Transparansi dalam penyampaian informasi membuat karyawan lebih mudah menerima kebijakan organisasi sehingga konflik tidak berkembang menjadi penolakan terhadap keputusan

manajemen. Temuan ini mendukung penelitian Judijanto dan Al-Amin (2025) yang menjelaskan bahwa komunikasi konstruktif mampu membangun kepercayaan melalui keterbukaan informasi dan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk menyampaikan pendapat. Di sisi lain, Siregar dan Usriyah (2021) juga menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki fungsi preventif dalam mencegah konflik sekaligus menjadi sarana utama dalam menyelesaikan konflik yang telah terjadi.

Pengelolaan konflik di UMKM Resto MHIMHI juga didukung oleh penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan aktivitas operasional. SOP memberikan batasan yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, serta prosedur kerja pada setiap bagian sehingga potensi munculnya konflik akibat ketidakjelasan pekerjaan dapat diminimalkan. Dengan adanya standar kerja yang sama, organisasi mampu menciptakan koordinasi yang lebih baik antarbagian.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa SOP tidak diposisikan sebagai aturan yang bersifat kaku. Organisasi secara rutin melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan SOP berdasarkan berbagai permasalahan yang muncul selama kegiatan operasional berlangsung. Setiap kendala yang ditemukan dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk menyempurnakan prosedur kerja agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun kondisi di lapangan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa konflik tidak berhenti pada proses penyelesaian masalah, tetapi berkembang menjadi proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Perbedaan pendapat maupun hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan memberikan informasi mengenai aspek-aspek yang masih perlu diperbaiki sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian terhadap sistem kerjanya. Dengan demikian, konflik menjadi salah satu sumber informasi yang membantu organisasi meningkatkan efektivitas operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Safitri, Nurhayati, dan Mu'allimin (2024) yang menyatakan bahwa konflik yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, menghasilkan keputusan yang lebih kreatif, serta mendorong terjadinya pembaruan dalam organisasi. Konflik tidak lagi dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai sarana untuk memperbaiki proses kerja dan meningkatkan kualitas organisasi secara berkelanjutan.

3.3 Peran Konflik Konstruktif dalam Mendorong Inovasi Organisasi

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah bahwa konflik konstruktif berperan sebagai pemicu munculnya evaluasi organisasi yang kemudian menghasilkan berbagai bentuk inovasi operasional. Inovasi yang ditemukan dalam penelitian ini bukan semata-mata berupa penciptaan produk baru, melainkan lebih banyak berupa penyempurnaan proses kerja, peningkatan kualitas pelayanan, serta penyesuaian strategi operasional sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap permasalahan yang muncul selama kegiatan operasional dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh manajemen. Berbagai kendala seperti pembagian tenaga kerja yang kurang efektif, pengaturan jam kerja, koordinasi antarbagian, maupun keluhan pelanggan dianalisis untuk menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Proses evaluasi tersebut dilakukan secara berkala sehingga organisasi mampu melakukan penyempurnaan terhadap SOP maupun sistem operasional yang telah diterapkan sebelumnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa konflik konstruktif mendorong organisasi untuk melakukan proses *continuous improvement*. Organisasi tidak sekadar menyelesaikan masalah yang muncul, tetapi juga berusaha memastikan bahwa permasalahan yang sama tidak kembali terjadi melalui penyempurnaan sistem kerja. Dengan demikian, konflik berfungsi sebagai pemicu pembelajaran yang menghasilkan perubahan positif bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sari, Qadri, dan Nellitawati (2024) yang menjelaskan bahwa konflik konstruktif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap pertukaran ide sehingga menghasilkan solusi yang lebih kreatif. Konflik yang dikelola secara positif memberikan kesempatan bagi organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai prosedur yang telah diterapkan sehingga mendorong lahirnya inovasi organisasi. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Suproto, Zamora, dan Hakim (2025) yang menyatakan bahwa konflik konstruktif mampu meningkatkan kreativitas, memperkuat kerja sama tim, serta menghasilkan inovasi organisasi apabila didukung oleh komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang proaktif.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan karakteristik yang berbeda dibandingkan beberapa penelitian sebelumnya. Inovasi di UMKM Resto MHIMHI masih didominasi oleh owner sebagai pengambil keputusan utama. Sebagian besar ide mengenai pengembangan usaha, penyempurnaan konsep bisnis, inovasi menu, strategi pemasaran, maupun pengembangan unit usaha baru berasal dari owner. Karyawan memang diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan, namun kontribusi tersebut masih terbatas pada perbaikan fasilitas kerja maupun kendala operasional sehari-hari.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya inovasi di UMKM Resto MHIMHI belum sepenuhnya bersifat partisipatif. Rendahnya inisiatif karyawan menyebabkan proses inovasi masih bergantung pada kemampuan owner dalam membaca peluang pasar dan mengambil keputusan strategis. Kondisi tersebut menjadi salah satu

karakteristik organisasi yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya partisipasi seluruh anggota organisasi dalam menghasilkan inovasi.

Hasil tersebut juga dapat dijelaskan melalui penelitian Hamzali dan Arwin (2022) yang menyatakan bahwa inovasi tidak selalu memberikan dampak positif apabila sumber daya manusia belum memiliki kesiapan untuk menerima perubahan. Dalam konteks UMKM Resto MHIMHI, rendahnya inisiatif karyawan menunjukkan bahwa budaya inovasi di tingkat individu masih perlu dikembangkan agar organisasi tidak hanya bergantung pada kreativitas pemilik usaha. Selain itu, penelitian Ekobalawati (2020) juga menjelaskan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan menjadi faktor penting dalam mendorong berkembangnya inovasi organisasi. Oleh karena itu, peningkatan partisipasi karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen pada masa mendatang. Dominasi owner dalam proses inovasi ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari struktur organisasi UMKM yang masih relatif sederhana, di mana pengambilan keputusan strategis terpusat pada pemilik usaha sementara kepala unit dan karyawan lebih berperan pada level teknis-operasional. Karakteristik ini berbeda dari temuan Sari, Qadri, dan Nellitawati [6] maupun Suproto dkk. [7], yang menekankan bahwa inovasi organisasi lahir dari kolaborasi dan kontribusi kolektif seluruh anggota organisasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa peran konflik konstruktif terhadap inovasi tidak bersifat seragam di semua level organisasi: pada level operasional, konflik konstruktif secara efektif mendorong perbaikan proses kerja dan SOP, tetapi pada level strategis, kontribusinya terhadap inovasi produk maupun model bisnis masih terbatas karena keputusan tersebut tetap berada di tangan owner.

Temuan lain yang menarik adalah bahwa inovasi yang dilakukan organisasi tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga diarahkan untuk menjaga keberlanjutan usaha. Owner secara aktif melakukan pengembangan model bisnis, evaluasi strategi operasional, hingga diversifikasi usaha sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan pasar. Langkah tersebut menunjukkan bahwa inovasi dipandang sebagai proses yang berkelanjutan dan tidak berhenti pada penyelesaian masalah jangka pendek.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Andy Endra Krisna (2024) yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi menghasilkan inovasi akan meningkatkan daya saing usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Elwisam dan Rahayu Lestari (2019) yang menyatakan bahwa inovasi yang dipadukan dengan strategi pemasaran yang tepat mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan usaha secara berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian Bahren, Ramadhani, dan Suroso (2018) mengingatkan bahwa inovasi organisasi tidak selalu mampu menciptakan keunggulan bersaing apabila inovasi tersebut mudah ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, UMKM Resto MHIMHI perlu terus mengembangkan budaya inovasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi sehingga organisasi memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide baru secara berkelanjutan dan tidak hanya bergantung pada satu individu.

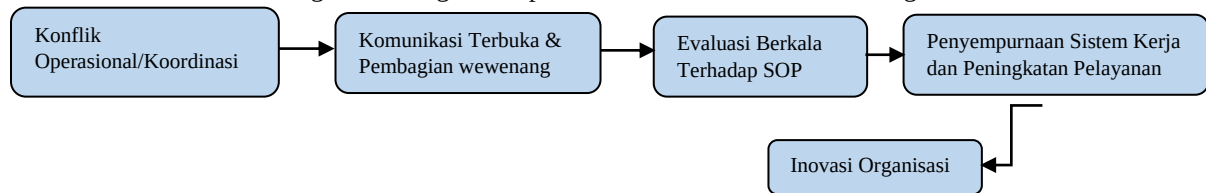
Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa konflik konstruktif memiliki peran yang signifikan dalam mendorong inovasi organisasi, terutama melalui proses evaluasi dan penyempurnaan sistem kerja. Konflik yang muncul selama aktivitas operasional menjadi sumber informasi bagi organisasi untuk memperbaiki SOP, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menyesuaikan strategi bisnis terhadap perubahan lingkungan. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya inovasi di UMKM Resto MHIMHI masih didominasi oleh owner sehingga partisipasi karyawan dalam menghasilkan inovasi perlu terus ditingkatkan. Dengan demikian, konflik konstruktif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai proses pembelajaran organisasi yang mampu mendorong peningkatan efektivitas, adaptabilitas, dan keberlanjutan usaha. Untuk memperjelas keterkaitan antara sumber evaluasi yang muncul dari konflik dan bentuk inovasi yang dihasilkan, Tabel 2 berikut merangkum temuan penelitian.

Tabel 2. Matriks Keterkaitan antara Evaluasi Berbasis Konflik dan Bentuk Inovasi Organisasi

Sumber Evaluasi (dari Konflik)	Bentuk Inovasi yang Dihasilkan	Pihak yang Dominan Berperan
Pembagian tenaga kerja kurang efektif, pengaturan jam kerja	Penyempurnaan SOP dan sistem kerja	Owner dan kepala unit
Koordinasi antarbagian	Perbaikan mekanisme komunikasi dan koordinasi kerja	Owner dan kepala unit
Keluhan pelanggan	Peningkatan kualitas pelayanan	Owner
Perubahan kebutuhan pasar	Pengembangan model bisnis dan diversifikasi unit usaha (all you can eat, sushi, meat shop)	Owner

Sumber: diolah dari hasil penelitian.

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2, dapat disusun model konseptual sederhana mengenai peran konflik konstruktif dalam mendorong inovasi organisasi pada UMKM Resto MHIMHI sebagai berikut.



Gambar 1. Model Konseptual Peran Konflik Konstruktif terhadap Inovasi Organisasi

Model ini menegaskan bahwa konflik konstruktif di UMKM Resto MHIMHI berfungsi sebagai titik awal dari sebuah siklus pembelajaran organisasi, namun keluaran akhirnya berupa inovasi masih terpusat pada satu aktor utama, yaitu owner.

3.4 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian. Pertama, penelitian ini menggunakan metode studi kasus tunggal pada satu UMKM sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada UMKM lain dengan karakteristik usaha yang berbeda. Kedua, ruang lingkup informan terbatas pada pihak internal organisasi, sehingga perspektif pihak eksternal seperti pelanggan belum tergali secara mendalam, padahal keluhan pelanggan turut disebutkan sebagai salah satu sumber evaluasi bagi inovasi organisasi. Ketiga, pendekatan kualitatif yang digunakan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai proses, tetapi belum mengukur secara kuantitatif seberapa besar kontribusi konflik konstruktif terhadap capaian inovasi organisasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa UMKM sejenis guna menguji konsistensi pola yang ditemukan, melibatkan perspektif pelanggan sebagai sumber data tambahan, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif (mixed-methods) untuk mengukur kekuatan hubungan antara konflik konstruktif dan inovasi organisasi secara lebih terukur. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk mengeksplorasi strategi peningkatan partisipasi karyawan dalam proses inovasi, mengingat temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi masih didominasi oleh owner.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika organisasi di UMKM Resto MHIMHI Indramayu. Konflik yang terjadi didominasi oleh konflik operasional, seperti perbedaan pembagian tugas, koordinasi antarbagian, dan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP). Meskipun demikian, konflik yang muncul tidak berkembang menjadi konflik destruktif karena organisasi memiliki mekanisme pengelolaan yang baik melalui komunikasi yang terbuka, pembagian wewenang yang jelas, serta evaluasi operasional yang dilakukan secara berkala.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa konflik konstruktif berperan dalam mendorong inovasi organisasi, terutama melalui proses evaluasi dan penyempurnaan sistem kerja. Berbagai permasalahan yang muncul selama kegiatan operasional dijadikan sebagai bahan pembelajaran untuk memperbaiki SOP, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menyesuaikan strategi operasional dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, konflik tidak dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai sumber informasi yang mendukung proses pembelajaran organisasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian menemukan bahwa inovasi di UMKM Resto MHIMHI masih didominasi oleh owner, sedangkan partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide-ide inovatif masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya inovasi yang bersifat partisipatif masih perlu dikembangkan agar organisasi tidak bergantung pada satu individu dalam menghasilkan pembaruan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk terus membangun komunikasi yang terbuka, memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, serta menjadikan konflik konstruktif sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan organisasi. Dengan cara tersebut, konflik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperlihatkan bahwa konflik konstruktif tidak hanya berfungsi sebagai variabel yang memengaruhi inovasi organisasi, tetapi juga sebagai proses pembelajaran organisasi (organizational learning) yang berlangsung secara bertahap melalui evaluasi dan penyempurnaan sistem kerja, sekaligus memperkaya pemahaman mengenai konteks UMKM sektor food and beverage yang selama ini belum

banyak dikaji secara kualitatif. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi masukan bagi pelaku UMKM untuk memperkuat mekanisme komunikasi terbuka dan pembagian wewenang sebagai instrumen pengelolaan konflik, sekaligus mendorong perluasan ruang partisipasi karyawan dalam proses inovasi agar organisasi tidak bergantung pada satu individu. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dan menggabungkan pendekatan kualitatif dengan kuantitatif guna menguji generalisasi temuan ini pada konteks UMKM lain.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak UMKM Resto MHIMHI Indramayu, khususnya kepada owner dan seluruh informan yang telah meluangkan waktu serta memberikan informasi yang diperlukan selama proses pengumpulan data. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh anggota Kelompok 8 atas kerja sama, dukungan, dan kontribusi yang diberikan selama pelaksanaan penelitian hingga penyusunan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen organisasi dan inovasi.

REFERENCES

- [1] A. E. Krisna, "Transformasi UMKM melalui industri kreatif: Pendekatan untuk meningkatkan daya saing dan inovasi," *J. Publ. Ilmu Manaj.*, vol. 3, no. 4, pp. 66–81, 2024.
- [2] E. Elwisam and R. Lestari, "Penerapan strategi pemasaran, inovasi produk kreatif dan orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja pemasaran UMKM," *J. Ris. Manaj. Dan Bisnis Fak. Ekon. UNIAT*, vol. 4, no. 2, pp. 277–286, 2019.
- [3] A. H. Nasrudin, F. F. Unsa, F. N. Aini, I. Arifin, and M. A. Adha, "Manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah," *Tadbir J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 9, no. 1, pp. 1–18, 2021.
- [4] A. K. Wardana, M. F. R. Aulia, and Y. Suharyat, "Manajemen konflik," *NUSRA J. Penelit. dan Ilmu Pendidik.*, vol. 5, no. 1, pp. 95–102, 2024.
- [5] A. F. Akbar, G. I. F. Sholehah, S. Komariah, and M. Muallimin, "Jenis jenis konflik dalam organisasi," *Student Res. J.*, vol. 2, no. 6, pp. 184–199, 2024.
- [6] R. Y. Sari, H. Al Qadri, and N. Nellitawati, "Peran sumber daya manusia dalam mendorong inovasi organisasi. Academy of Social Science and Global Citizenship Journal, 3 (2), 59–67," 2024.
- [7] O. Suproto, R. Zamora, and L. Hakim, "Manajemen Konflik Di Tempat Kerja: Strategi Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Harmonis," 2025.
- [8] A. Rozek, "ANALISIS KONFLIK ORGANISASI DAN STRATEGI PENYELESAIANNYA DALAM LINGKUNGAN KERJA MODEREN," *J. Akuntansi, Manaj. dan Ilmu Pendidik.*, pp. 96–110, 2025.
- [9] L. Judijanto, "Penerapan Komunikasi Demokratis dan Konstruktif Dalam Penyelesaian Sengketa Pertanahan," *J. Komun.*, vol. 3, no. 2, pp. 232–241, 2025.
- [10] F. A. Siregar and L. Usriyah, "Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik," *Idarah (Jurnal Pendidik. Dan Kependidikan)*, vol. 5, no. 2, pp. 163–174, 2021.
- [11] P. K. Putri, "Manajemen konflik dan resolusi Konflik: sebuah pendekatan terhadap perdamaian," *Papua J. Dipl. Int. Relations*, vol. 2, no. 1, pp. 16–34, 2022.
- [12] F. Ekobalawati, "Pengaruh struktur dan budaya organisasi terhadap inovasi organisasi perusahaan," *Deriv. J. Manaj.*, vol. 14, no. 2, 2020.
- [13] S. Hamzali, "Pengaruh pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi," *Eqien-Jurnal Ekon. dan Bisnis*, vol. 9, no. 1, pp. 241–249, 2022.
- [14] B. Bahren, I. Ramadhani, and E. Suroso, "Membangun keunggulan bersaing melalui inovasi produk, inovasi proses, inovasi marketing dan inovasi organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan," *J. Ekon. Manaj.*, vol. 4, no. 1, pp. 8–18, 2018.