

Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Dinamika Tim Dan Negosiasi Pelanggan Elsport Digital Printing

Hidayatul Mazidah¹, Ardista Dwi Elsanía², Putri Jukhfiah³, Mitha Sintya Dwi Wahyuni⁴,
Muhammad Fais⁵, Dimas Frendi Saputra⁶

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Lamongan,
Lamongan, Indonesia

Email: ^{1*}azilmazidah@email.com, ²ardistadwielsania@email.com, ³putrijukhfiah@email.com,
⁴mitawahyuni559@email.com, ⁵muhammadfais9234@email.com, ⁶dimasfrendisaputra@email.com,
(* : coresponding author)

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi berperan dalam meningkatkan dinamika tim serta efektivitas negosiasi pelanggan pada sebuah usaha *digital printing* dan *apparel custom*. Permasalahan utama dalam penelitian ini berkaitan dengan keberagaman karakter karyawan, koordinasi lintas divisi, serta tuntutan untuk menjaga kualitas layanan di tengah meningkatnya variasi permintaan pelanggan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap proses kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang delegatif, komunikatif, dan responsif mampu meningkatkan efektivitas koordinasi antar divisi. Budaya organisasi yang ditandai oleh fleksibilitas, kerja sama, serta komunikasi terbuka mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang adaptif bagi karyawan dengan karakter yang beragam. Selain itu, strategi negosiasi pelanggan yang mengutamakan komunikasi persuasif, pemberian penjelasan yang jelas, serta penggunaan penawaran promo membantu mereduksi potensi komplain dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Temuan ini mengindikasikan bahwa integrasi antara kepemimpinan adaptif, budaya organisasi yang suportif, dan strategi negosiasi berbasis hubungan merupakan solusi efektif untuk memperkuat kinerja operasional dan kualitas layanan pada usaha jasa percetakan.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Dinamika Tim; Negosiasi Pelanggan; Pelayanan Jasa

Abstract – This study aims to examine how leadership and organizational culture contribute to improving team dynamics and the effectiveness of customer negotiations in a digital printing and custom apparel business. The main issues in this study relate to employee character diversity, cross-divisional coordination, and the demands of maintaining service quality amidst increasing variations in customer demand. The research approach used was descriptive qualitative through in-depth interviews and direct observation of work processes. The results indicate that a delegative, communicative, and responsive leadership style can improve the effectiveness of interdivisional coordination. An organizational culture characterized by flexibility, cooperation, and open communication supports the creation of an adaptive work environment for employees with diverse characters. Furthermore, a customer negotiation strategy that prioritizes persuasive communication, clear explanations, and the use of promotional offers helps reduce the potential for complaints and increases customer satisfaction. These findings indicate that the integration of adaptive leadership, a supportive organizational culture, and relationship-based negotiation strategies is an effective solution for strengthening operational performance and service quality in a printing service business.

Keywords: Leadership; Organizational Culture; Team Dynamics; Customer Negotiations; Service

1. PENDAHULUAN

Industri *digital printing* dan *apparel custom* mengalami pertumbuhan signifikan dalam beberapa tahun terakhir seiring meningkatnya kebutuhan layanan percetakan cepat, personalisasi desain, dan kemudahan transaksi berbasis platform digital. Perubahan ini menuntut para pelaku usaha, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk memiliki struktur kerja yang adaptif, koordinasi tim yang efektif, serta kemampuan berinteraksi dengan pelanggan secara responsif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi dua faktor internal yang menentukan sejauh mana sebuah usaha mampu mempertahankan kualitas layanan dan menghadapi dinamika operasional yang kompleks (Nurhamzah, 2024).

Elsport Digital Printing merupakan salah satu UMKM yang bergerak di sektor ini dan menghadapi tantangan khas usaha kecil, yaitu keberagaman karakter karyawan, kebutuhan koordinasi lintas divisi, serta variasi permintaan pelanggan yang meningkat dari waktu ke waktu. Struktur kerja yang terdiri dari tim desain, produksi, sublimasi, pemotongan, penjahitan, hingga

finishing menuntut adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memberikan kejelasan tugas, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Budaya organisasi yang tidak terbangun dengan baik dapat menimbulkan kesalahan produksi, komunikasi yang tidak efektif, hingga pelayanan pelanggan yang tidak konsisten (Islamiyah & Sukaris, 2021). Oleh karena itu, analisis mengenai bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi berperan dalam dinamika kerja menjadi penting untuk dipahami.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja, mengurangi konflik, dan memperkuat kinerja tim pada usaha jasa (Sofyanti & Wahyuati, 2022). Selain itu, budaya organisasi yang menekankan kerja sama, kejelasan proses, dan komunikasi terbuka terbukti mampu mendukung efektivitas operasional di sektor layanan (Darus et al., 2022). Namun, penelitian mengenai bagaimana kedua aspek tersebut berinteraksi secara langsung dengan praktik negosiasi pelanggan pada usaha kecil seperti Elsport Digital Printing masih terbatas. Padahal, negosiasi merupakan elemen penting dalam mempertahankan hubungan bisnis, terutama ketika pelanggan menunjukkan preferensi harga, kebutuhan desain khusus, atau mengajukan komplain atas hasil produksi.

Melihat kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan solusi berupa analisis terpadu mengenai peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan dinamika tim serta strategi negosiasi pelanggan di Elsport Digital Printing. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman komprehensif yang dapat dijadikan dasar pengembangan praktik manajerial UMKM, baik dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia maupun peningkatan kualitas pelayanan. Selain memberikan kontribusi praktis, penelitian ini juga memperluas perspektif akademik mengenai hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan negosiasi dalam konteks usaha jasa berskala kecil.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, serta praktik negosiasi pelanggan pada Elsport Digital Printing. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara komprehensif berdasarkan pengalaman langsung partisipan dalam konteks kerja sehari-hari (Putri et al., 2023).

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan praktik negosiasi pelanggan pada Elsport Digital Printing. Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tahapan Penelitian Kualitatif

Tahap	Kegiatan Penelitian	Deskripsi
1	Penentuan objek	Menetapkan Elsport Digital Printing sebagai Lokasi penelitian berdasarkan relevansi topik dan aksesibilitas data.
2	Pengumpulan data Primer	Melakukan wawancara mendalam (<i>in-depth interview</i>) dengan owner dan karyawan untuk memperoleh informasi mengenai kepemimpinan, budaya kerja, dinamika tim, serta negosiasi pelanggan.
3	Observasi Langsung	Mengamati proses operasional, alur kerja lintas divisi, komunikasi tim, dan interaksi dengan pelanggan.

4	Dokumentasi dan pencatatan data	Mencatat hasil wawancara, merekam percakapan, serta mengumpulkan bahan visual yang mendukung.
5	Transkripsi	Mengubah rekaman wawancara menjadi teks untuk memudahkan proses analisis.
6	Analisis data	Melakukan reduksi data, kategorisasi tema, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.
7	Triangulasi	Membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas.

Tahapan tersebut disusun untuk memastikan alur kerja penelitian berjalan secara sistematis dan dapat menghasilkan temuan yang akurat.

2.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada pemilik sekaligus pengelola Elsport Digital Printing serta beberapa karyawan dari divisi berbeda untuk memperoleh informasi mengenai gaya kepemimpinan, pola koordinasi, budaya kerja, dan strategi negosiasi pelanggan secara tatap muka menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang memungkinkan peneliti menggali informasi secara lebih luas sesuai respons narasumber. Observasi dilakukan di lokasi Elsport Digital Printing untuk mengamati aktivitas produksi, proses komunikasi antar divisi, serta pola interaksi karyawan dengan pelanggan. Seluruh percakapan direkam menggunakan perangkat audio kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memastikan keakuratan data (Chand, 2025).

2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data mencakup proses seleksi, pengelompokan, dan penyederhanaan informasi yang dilakukan dengan memilah informasi penting dari transkrip wawancara dan catatan observasi sesuai tema penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan negosiasi pelanggan. Tahap berikutnya adalah menyajikan data dalam bentuk narasi terstruktur sehingga memudahkan peneliti dalam melihat pola dan hubungan antar variabel. Setelah itu dilakukan proses interpretasi untuk menarik kesimpulan substantif yang menjawab rumusan masalah penelitian. Teknik analisis ini mengikuti prinsip analisis kualitatif yang menekankan pemahaman mendalam terhadap konteks dan makna (Febriani et al., 2023).

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Profil Usaha Elsport Digital Printing

a. Sejarah Berdiri dan Perkembangan Usaha

Elsport Digital Printing bermula dari usaha kecil yang bergerak pada penjualan jersey dan produk ritel tanpa *branding*. Seiring bertambahnya permintaan pelanggan, usaha ini kemudian berkembang menjadi penyedia layanan *digital printing* dengan fokus pada produk *custom* seperti jersey, kaos, dan *merchandise*. Peralatan produksi berkembang secara bertahap, termasuk penggunaan mesin produksi berbasis teknologi Jepang untuk menjaga kualitas cetak. Hal ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa UMKM berbasis percetakan kerap berkembang melalui reinvestasi bertahap dan peningkatan kapasitas alat (Nafi, 2023).

b. Struktur Divisi dan Pembagian Tugas

Struktur kerja di Elsport mencakup beberapa divisi, yaitu: desain grafis, percetakan, sublimasi, potong, jahit, *finishing*, dan *packing*. Setiap divisi memiliki ketua yang bertanggung jawab mengoordinasikan tugas harian. Pembagian ini memungkinkan pemilik tidak perlu

melakukan *micromanagement*, melainkan hanya turun tangan ketika terjadi masalah besar. Struktur kerja seperti ini mendukung efektivitas operasional pada usaha kecil (Pangestu & Purnama, 2024).

c. Jenis Pelanggan dan Alur Pesanan

Sebagian besar pelanggan berasal dari *online* platform dengan persentase sebagai berikut: chat umum (60%), Instagram *Direct Message* (20%), dan WhatsApp (70% tingkat *closing*). Pola ini menunjukkan bahwa komunikasi berbasis digital menjadi saluran utama negosiasi dan transaksi sesuai dengan tren digitalisasi pada UMKM (Alindri et al., 2025).

3.1.2 Gaya Kepemimpinan pada Elsport Digital Printing

a. Kepemimpinan Delegatif dan Non-Mikromanajerial

Pemimpin Elsport menerapkan gaya kepemimpinan delegatif, yaitu memberikan wewenang eksekusi kepada ketua divisi dan tidak melakukan pengawasan detail pada setiap aktivitas. Hal ini memungkinkan percepatan penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan. Gaya seperti ini konsisten dengan prinsip kepemimpinan adaptif yang menekankan pemberdayaan dan otonomi kerja (Fauzan & Santoso, 2024).

b. Komunikasi Empatik dan Penyelesaian Konflik Empiris

Saat terjadi kendala atau kesalahan kerja, pemimpin biasanya melakukan komunikasi empatik untuk menyelesaikan masalah dengan pendekatan personal. Pendekatan ini terbukti efektif untuk menjaga suasana kerja tetap kondusif, terutama ketika mayoritas karyawan adalah Generasi Z yang memiliki karakter beragam. Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa komunikasi terbuka merupakan elemen penting dalam meminimalkan konflik dan meningkatkan harmoni kerja (Tumoka & Arjuna, 2025).

c. Pengambilan Keputusan Cepat pada Situasi Teknis

Dalam industri percetakan, terdapat kondisi operasional seperti kerusakan mesin atau penumpukan pesanan. Pemimpin Elsport mengambil keputusan cepat untuk menyesuaikan prioritas atau memindahkan pekerjaan antar divisi agar layanan tetap berjalan. Ketangkasan pengambilan keputusan ini mendukung kelancaran operasional sebagaimana ditunjukkan dalam studi sektor layanan cepat (Kanda & Maulana, 2024).

3.1.3 Budaya Organisasi di Elsport Digital Printing

a. Kerja Sama dan Saling Membantu sebagai Kultur Dominan

Budaya kerja Elsport sangat menekankan kerja sama lintas divisi. Ketika satu divisi mengalami beban kerja tinggi, divisi lain membantu tanpa menunggu instruksi pemimpin. Kolaborasi ini mempercepat alur produksi dan menjadi ciri utama budaya organisasi yang sehat (Siallagan et al., 2025).

b. Lingkungan Kerja Fleksibel dan Tidak Kaku

Karyawan bekerja dalam suasana non-formal namun tetap terarah. Karakter Generasi Z yang “cair”, ramah, hingga kadang “cinlok” (cinlok/cinta lokasi) menambah dinamika interpersonal. Meskipun demikian, *Standar Operational Procedure* (SOP) dan struktur kerja yang jelas menjaga stabilitas sistem. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas lingkungan kerja meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan muda (Siahaan et al., 2025).

c. Komunikasi Terbuka dan Evaluasi Berkala

Elsport melakukan *meeting* akhir bulan sebagai sarana evaluasi dan koordinasi antar divisi. Komunikasi terbuka dianggap sebagai pondasi budaya organisasi dan terbukti mengurangi potensi miskomunikasi dalam proses produksi (Anggraini & Herawati, 2021).

3.1.4 Dinamika Tim pada Elsport Digital Printing

a. Keberagaman Karakter dan Tantangan Adaptasi

Mayoritas karyawan Elsport adalah individu muda dengan karakter berbeda-beda: ada yang pendiam, sangat ramah, kritis, hingga cenderung pasif. Keberagaman ini menciptakan dinamika kerja yang unik dan memengaruhi intensitas komunikasi. Studi sebelumnya menegaskan bahwa organisasi dengan tenaga kerja multigenerasi membutuhkan pendekatan adaptif untuk menjaga kohesi tim (Aminullah et al., 2025).

b. Turnover dan Motivasi Belajar

Pemilik menekankan preferensi terhadap karyawan yang memiliki kemauan belajar dibandingkan yang sekadar kompeten namun tidak berkembang. Tingginya potensi *turnover* pada tenaga kerja muda menjadi tantangan yang harus dikelola melalui pembinaan dan *mentoring* yang lebih intensif (Kuniawaty et al., 2025).

c. SOP sebagai Alat Sinkronisasi Lintas Divisi

Standar Operational Procedure (SOP) diterapkan untuk menjaga keseragaman kualitas kerja antar divisi. Dengan alur kerja yang jelas, setiap anggota tim memahami bagian tugasnya masing-masing sehingga proses produksi lebih efisien (Rahmawati et al., 2025).

3.1.5 Negosiasi Pelanggan pada Elsport Digital Printing

a. Media Negosiasi dan Pola Komunikasi

Negosiasi harga dan detail pesanan dilakukan melalui chat, Instagram, dan WhatsApp. Data wawancara menunjukkan bahwa WhatsApp memiliki tingkat *closing* tertinggi ($\pm 70\%$), disusul chat umum (60%) dan Instagram (20%). Pendekatan *multi-platform* seperti ini umum digunakan UMKM untuk memperoleh fleksibilitas komunikasi (Jamiati et al., 2025).

b. Strategi Negosiasi: Promo, Katalog, dan Penjelasan Detail

Pemilik menggunakan katalog digital untuk memberikan pilihan desain kepada pelanggan. Jika pelanggan meminta penyesuaian, tim desain melakukan modifikasi berdasarkan metode ATM (Amati, Tiru, Modifikasi). Strategi penawaran promo digunakan untuk meningkatkan peluang kesepakatan.

c. Penanganan Komplain ($\pm 20\%$) dan Solusi yang Ditawarkan

Sekitar 20% komplain berasal dari *human error*, seperti kesalahan warna atau detail desain. Penanganan dilakukan dengan memberikan penjelasan dan menawarkan solusi, misalnya perbaikan cetak atau potongan harga. Penelitian lain menunjukkan bahwa respon cepat dan transparan efektif meningkatkan kepercayaan pelanggan (Remona & Putera, 2025).

3.2 Pembahasan

Pembahasan ini mengintegrasikan temuan penelitian lapangan pada Elsport Digital Printing dengan teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, dinamika tim, dan strategi negosiasi pelanggan. Melalui pendekatan komparatif, analisis ini menunjukkan sejauh mana temuan empiris mendukung, melengkapi, atau bahkan berbeda dari penelitian terdahulu. Dengan demikian, bagian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi manajerial dan operasional di Elsport.

a. Keterkaitan Kepemimpinan Delegatif dengan Efektivitas Kerja Tim

Gaya kepemimpinan pemilik Elsport Digital Printing mencerminkan karakter delegatif-partisipatif. Pemimpin memberikan ruang otonomi yang cukup luas kepada kepala divisi untuk mengelola pekerjaan harian, sementara ia hanya turun tangan ketika muncul masalah besar yang memerlukan keputusan strategis. Pola kepemimpinan ini sejalan dengan temuan Siahaan et al., (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan rasa percaya dan koordinasi antar anggota tim karena karyawan merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks Elsport, penerapan gaya delegatif ini menghasilkan beberapa dampak positif, yaitu:

1. Efisiensi kerja antar divisi. Setiap divisi dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa harus menunggu instruksi langsung dari pemilik, sehingga proses produksi dan layanan dapat berjalan lebih responsif.
2. Peningkatan rasa tanggung jawab individu. Divisi yang berhubungan langsung dengan tenggat waktu seperti desain dan *finishing* menjadi lebih mandiri, karena mereka berperan langsung menentukan kelancaran hasil akhir pesanan.
3. Penyelesaian konflik yang lebih cepat. Pemimpin menggunakan komunikasi empat mata saat terjadi kesalahan atau perbedaan pendapat. Cara ini membantu mencegah konflik berkembang menjadi masalah yang lebih besar, serta menjaga hubungan kerja tetap harmonis.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Fauzan & Santoso, (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif dapat mengurangi hambatan operasional di lingkungan kerja yang multitugas. Adaptivitas pemimpin di Elsport terlihat dari kemampuannya menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakter karyawan generasi muda yang cenderung menginginkan arahan yang singkat, fleksibel, dan tidak terlalu formal. Penyesuaian ini membuat proses kerja lebih dinamis dan mudah dipahami oleh anggota tim.

b. Peran Budaya Organisasi dalam Menjaga Stabilitas Operasional

Budaya organisasi di Elsport Digital Printing terbentuk secara alami melalui kebiasaan kerja, pola komunikasi, dan nilai-nilai yang berkembang dari interaksi sehari-hari. Budaya ini tidak dibentuk melalui aturan formal, namun terbentuk dari praktik kerja yang konsisten. Karakter budaya organisasi tersebut ditandai oleh beberapa aspek utama, yaitu:

1. Kerja sama antar divisi
Ketika beban kerja meningkat, terutama pada musim pesanan tinggi, setiap divisi saling membantu untuk memastikan pesanan selesai tepat waktu. Kolaborasi ini menjadi dasar terciptanya alur kerja yang stabil meskipun sumber daya manusia terbatas.
2. Komunikasi terbuka dan langsung
Para karyawan terbiasa memberikan umpan balik secara spontan, termasuk saat terjadi kesalahan. Pola komunikasi seperti ini meminimalkan miskomunikasi serta mempercepat penyelesaian masalah operasional.
3. Lingkungan kerja yang fleksibel

Tidak adanya aturan yang terlalu kaku sesuai dengan karakter mayoritas karyawan yang berasal dari generasi muda (Generasi Z). Fleksibilitas ini membuat karyawan merasa lebih nyaman, sehingga tekanan kerja dapat diminimalkan.

4. Orientasi pada kualitas dan ketepatan hasil
Karena sebagian besar pelanggan memesan produk *custom*, ketelitian dan kualitas hasil menjadi nilai penting yang dijaga bersama oleh seluruh divisi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Siallagan et al., (2025) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang suportif dapat meningkatkan kenyamanan psikologis karyawan, membuat mereka bekerja lebih stabil dan produktif. Pada Elsport, budaya tersebut berfungsi sebagai fondasi yang membantu perusahaan tetap berjalan meskipun menghadapi tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) seperti *turnover* karyawan atau perbedaan motivasi kerja. Pemilik usaha juga menunjukkan pendekatan selektif dalam mempertahankan karyawan, yaitu memprioritaskan mereka yang memiliki kemauan belajar. Temuan ini mendukung kajian Aminullah et al., (2025) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor penting dalam pembentukan perilaku kerja jangka panjang. Dengan demikian, budaya organisasi di Elsport tidak hanya membentuk pola kerja yang kondusif, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas operasional jangka panjang.

c. Dinamika Tim dan Tantangan Multikarakter Karyawan

Dinamika tim di Elsport Digital Printing sangat dipengaruhi oleh keberagaman karakter karyawan yang mayoritas berasal dari generasi Generasi Z. Berdasarkan hasil wawancara, perbedaan karakter tersebut muncul dalam bentuk sikap yang ramah, cuek, judes, hingga adanya kecenderungan terjadinya “cinlok” (cinta lokasi). Variasi karakter ini membentuk dinamika emosional tersendiri di lingkungan kerja dan sesekali memunculkan ketegangan interpersonal.

Meskipun demikian, perusahaan mampu menjaga stabilitas operasional melalui beberapa mekanisme pengelolaan dinamika tim, yaitu:

1. *Meeting* evaluasi bulanan

Pertemuan ini digunakan untuk membahas laporan kerja, menyampaikan komplain pelanggan, serta mengevaluasi permasalahan antar divisi. Forum ini menjadi alat penyamaan persepsi dan memperbaiki alur kerja.

2. Koordinasi harian berbasis *Standar Operational Procedure* (SOP)

Setiap divisi mengikuti alur kerja standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya SOP, pekerjaan teknis tetap berjalan secara konsisten meskipun terjadi gesekan atau perbedaan karakter antar karyawan.

3. Arahan langsung dari pemimpin saat terjadi konflik kecil

Ketika muncul miskomunikasi atau ketegangan antar anggota tim, pemimpin turun langsung memberikan arahan untuk meredakan situasi. Hal ini membantu menjaga hubungan kerja tetap kondusif.

Pendekatan-pendekatan tersebut sesuai dengan pemikiran Basid et al., (2024), yang menjelaskan bahwa dinamika tim yang kompleks dapat dikelola melalui komunikasi internal yang konsisten serta kejelasan peran setiap individu. Dalam konteks Elsport, fleksibilitas budaya kerja dan komunikasi terbuka menjadi faktor kunci yang memungkinkan perusahaan bertahan dan bekerja secara stabil meskipun memiliki karyawan dengan karakter yang sangat beragam. Dengan demikian, dinamika tim di Elsport menunjukkan bahwa keberagaman karakter bukan hambatan, melainkan kondisi yang dapat dikelola dengan baik melalui kombinasi regulasi kerja, gaya komunikasi adaptif, dan kepemimpinan yang responsif.

d. Strategi Negosiasi Pelanggan dan Dampaknya terhadap Kepuasan Layanan

Elsport Digital Printing menghadapi berbagai tipe pelanggan, baik dari platform chat (60%), Instagram (20%), maupun WhatsApp (70% *closing*). Dalam proses interaksi, strategi negosiasi yang digunakan meliputi:

1. Penawaran promo, sebagai alat kompromi harga.

2. Penjelasan detail melalui katalog, terutama untuk pelanggan yang bingung memilih desain.

3. Komunikasi persuasif, terutama saat pelanggan memberikan komplain.

Wawancara menunjukkan bahwa komplain pelanggan berada pada kisaran 20%, sebagian besar berasal dari *human error*, misalnya kesalahan cetak atau misinterpretasi desain. Strategi penyelesaiannya yaitu: memberikan klarifikasi, menawarkan revisi, memberikan kompensasi berupa promo atau diskon. Hal ini relevan dengan penelitian Remona & Putera, (2025) yang menegaskan bahwa penanganan komplain yang responsif dapat memulihkan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan loyalitas jangka panjang. Pada konteks budaya Indonesia yang cenderung kolektivistik, negosiasi berbasis hubungan personal lebih efektif dibandingkan pendekatan transaksional, sesuai temuan Jamiati et al., (2025).

e. Integrasi Temuan Penelitian dengan Literatur

Integrasi antara temuan penelitian di Elsport Digital Printing dengan literatur menunjukkan adanya konsistensi yang kuat sekaligus memberikan kontribusi empiris baru. Adapun poin-poin integrasi utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan delegatif pada Elsport memperkuat temuan Fauzan & Santoso, (2024) tentang pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan kejelasan arah kerja, meningkatkan rasa percaya tim, dan menjaga keharmonisan dalam organisasi.
2. Budaya organisasi yang kolaboratif, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas yang dimiliki Elsport mendukung perspektif Siallagan et al., (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi modern harus mampu beradaptasi cepat terhadap dinamika internal maupun eksternal. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas budaya sangat membantu perusahaan kecil dalam menjaga efisiensi kerja sehari-hari.
3. Strategi negosiasi pelanggan yang diterapkan Elsport seperti memberikan promo, menjelaskan katalog secara detail, dan menangani komplain secara persuasif selaras dengan teori Remona & Putera, (2025). Penelitian tersebut menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat meminimalkan ketidakpuasan pelanggan dan meningkatkan kualitas hubungan jangka panjang.
4. Dinamika karyawan multikarakter memberi gambaran empiris baru bahwa temuan mengenai keberagaman karakter Generasi Z di lingkungan kerja Elsport dapat menambah wawasan bagi literatur terkait budaya organisasi dan pengelolaan SDM pada usaha kecil. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa adaptasi budaya tidak hanya penting pada perusahaan besar tetapi juga krusial bagi usaha kecil dengan komposisi karyawan muda yang dinamis.

Secara keseluruhan, integrasi temuan penelitian dengan literatur menunjukkan bahwa praktik manajerial di Elsport telah selaras dengan konsep teoretis yang relevan, sekaligus memberikan gambaran nyata mengenai implementasi teori dalam konteks usaha kecil di era generasi muda.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran yang menentukan dalam meningkatkan dinamika tim serta efektivitas negosiasi pelanggan pada Elsport Digital Printing. Gaya kepemimpinan yang bersifat delegatif, komunikatif, dan responsif terbukti mampu menciptakan koordinasi lintas divisi yang lebih terarah, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan karyawan dalam melaksanakan tugas operasional. Kepemimpinan semacam ini juga memungkinkan pemimpin untuk berintervensi secara tepat ketika terjadi kendala, tanpa harus melakukan micromanagement, sehingga karyawan dapat bekerja dengan tingkat kemandirian yang lebih tinggi.

Dari aspek budaya organisasi, nilai-nilai seperti kerja sama, fleksibilitas, komunikasi terbuka, serta orientasi pada pelanggan memainkan peran penting dalam membentuk dinamika kerja yang harmonis di tengah keberagaman karakter karyawan, terutama generasi muda. Budaya yang suportif ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi internal, dan meminimalkan potensi konflik. Selain itu, strategi negosiasi pelanggan yang mengutamakan pendekatan persuasif, pemberian informasi yang jelas, serta pemanfaatan promosi terbukti mampu mengurangi tingkat komplain yang tercatat sekitar 20% berasal dari kesalahan manusia dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Secara keseluruhan, integrasi antara kepemimpinan adaptif, budaya organisasi yang positif, dan strategi negosiasi berbasis hubungan menjadi faktor kunci dalam memperkuat kinerja operasional Elsport Digital Printing. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan adanya pengkajian lebih mendalam mengenai pengaruh teknologi komunikasi digital terhadap gaya negosiasi pelanggan, analisis komparatif antara usaha percetakan lain dengan struktur organisasi yang berbeda, serta pengembangan model manajemen SDM berbasis generasi untuk meningkatkan stabilitas dan produktivitas tim di sektor UMKM jasa percetakan.

REFERENCES

- Alindri, H. F., Taufiqi, M. A., & Astuti, R. (2025). Strategi Pemasaran Online UMKM Menggunakan Whatsapp Business: Studi Kasus Pendekatan Kualitatif. *Jurnal Literasi Indonesia*, 2(1), 10–18.
- Aminullah, M. C., Ardan, A. F., Rusly, N. F., Aisyah, I. U., & Poernamasari, N. (2025). Peran Komunikasi Employee Development Dalam Menghadapi Dominasi Gen Z Pada Pt Unilever. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(6).



- Anggraini, R. D., & Herawati, T. (2021). Proses Evaluasi Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat III (DIKLATPIM III) oleh BPSDM Kementerian Dalam Negeri. *Bisnis Event*, 2(8), 93–98.
- Basid, I. A. M., Islamiyah, N., Zuleika, R. A., Inka, A., Andarini, S., & Kusumasari, I. R. (2024). Peran Teknologi Informasi dalam Perencanaan dan Pengembangan Bisnis di Era Digital: Tantangan dan Peluang. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 3(01), 71–76.
- Chand, S. P. (2025). Methods of data collection in qualitative research: Interviews, focus groups, observations, and document analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, 6(1), 303–317.
- Darus, N. M., Saahar, S., & others. (2022). Effective communication and organization culture in enhancing employee's work performance during work from home (WFH). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(5), e001478–e001478.
- Fauzan, A., & Santoso, M. H. B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Delegatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Lamongan. *Benchmark*, 4(2), 101–111.
- Febriani, E. S., Arobiah, D., Apriyani, A., Ramdhani, E., & Millah, A. S. (2023). Analisis data dalam penelitian tindakan kelas. *Jurnal Kreativitas Mahasiswa*, 1(2), 140–153.
- Islamiyah, P. O., & Sukaris, S. (2021). Peran Komunikasi dan Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan PT. Baja Stainless. *Master: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(2), 63–68.
- Jamiati, A., Yuli, A., Rijaldi, G., Dewi, N. S., & Ratnaningsih, Y. R. (2025). Persepsi Pelaku UMKM Terhadap Efektivitas Promosi Melalui Media Sosial “WhatsApp.” *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 2101–2110.
- Kanda, A. S., & Maulana, A. (2024). Strategi Percetakan Untuk Mengatasi Lonjakan Permintaan Selama Musim Pemilu. Studi Kasus Dari Industri Percetakan Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 104–113.
- Kuniawaty, Y., Santoso, T. I., Supini, T., & Munawaroh, M. (2025). Strategi Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan Generasi Milenial Dan Z. *Manajemen*, 5(1), 204–210.
- Nafi, M. I. (2023). *Digital Marketing Usaha Fashion Nusantara Dalam Persaingan Global Berbasis Kain Tenun Di Era Industri 4.0*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Nurhamzah, F. (2024). Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Dalam Bidang Pendidikan Di SMKs Telekomunikasi Sandhy Putra. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(4).
- Pangestu, A. G., & Purnama, P. H. (2024). Peran Struktur Organisasi dalam Kunci Sukses Kinerja dan Efisiensi karyawan Koperasi Laboratorium Bisnis Politeknik Negeri Bandung. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 9.
- Putri, N. D., Haslindah, H., Marwati, P. K. S., Hermawansyah, W., Bustan, B., & Ilahi, A. A. A. (2023). Dampak budaya organisasi terhadap inovasi dalam perusahaan teknologi: Sebuah penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 137–144.
- Rahmawati, A. P., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Kerja pada PT XLSmart. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(5), 201–207.
- Remona, L. B., & Putera, M. T. F. (2025). Membangun Kepercayaan Pelanggan Melalui Pelayanan Pelanggan Yang Responsif Pada Perumdam Tirta Kencana Di Kota Samarinda. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(5), 2046–2053.
- Siahaan, J. A., Sinaga, E., Malau, S., & Stevani, K. (2025). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan Nonformal Di Pkbm Kreatif Medan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(4), 6414–6421.
- Siallagan, A., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Budaya Kerja Pegawai Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3), 557–565.
- Sofyanti, B., & Wahyuati, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kuwera Pandukarya Mega Engineering. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(11).
- Tumoka, I. M. R., & Arjuna, M. (2025). Peranan Leadership Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Arta Samudra. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE*, 6(1), 47–55.