

Manajemen Konflik pada Karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1

Roofiatu Sholihah¹, Dwi Setya Nugrahini², Amila³

¹ Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari, Indonesia, rooviatu23@gmail.com

² Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari, Indonesia, dwiita@yahoo.com

³ Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari, Indonesia,
amilalala04@gmail.com

Article Info	Abstract
Article history: Received May 22, 2026 Revised May 16, 2026 Accepted June 18, 2026 Available online June 26, 2026 *Corresponding author email: roovatu23@gmail.com Keywords: Conflict, Management, Employee, and Performance.	Introduction: Conflict is an inevitable phenomenon in banking organizations, particularly in units with high service intensity and target pressure. This study aims to analyze the forms of conflict, the conflict management styles applied by leaders, and the impact of conflict management on employee performance at BSI KCP Surabaya Merr 1. Research Methods: This study employs a descriptive qualitative approach with field research methods. Data were collected through interviews and observation involving one leader and six employees, and analyzed using Miles and Huberman's model with source triangulation for validity. Results: The findings reveal two forms of conflict: personal conflict (work pressure, stress, and internal dilemmas) and interpersonal conflict (differences in work styles, communication misunderstandings, and personality clashes). Leaders predominantly applied collaborating, compromising, and avoiding styles based on the Thomas-Kilmann model. Conclusion: Conflict had both positive impacts (improved communication and teamwork) and negative impacts (work stress, reduced focus and productivity). Overall, conflict

management has not yet addressed root causes, allowing conflicts to recur.

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi, termasuk pada lembaga perbankan syariah. Dalam lingkungan kerja, konflik sering muncul akibat adanya perbedaan karakter, gaya komunikasi, sudut pandang, dan cara kerja antarkaryawan yang heterogen. Perbedaan tersebut apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan kesalahpahaman, menurunkan kerja sama, dan menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Secara teoritis, konflik dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi konflik fungsional dan konflik disfungsional (Robbins & Judge, 2017). Konflik fungsional merupakan konflik konstruktif yang mendorong inovasi dan perbaikan kinerja, sedangkan konflik disfungsional bersifat destruktif dan dapat merusak hubungan kerja. Oleh karena itu, manajemen konflik merupakan upaya terstruktur yang penting untuk mengarahkan, mengendalikan, dan menyelesaikan pertentangan agar menghasilkan solusi bagi seluruh pihak yang terlibat (Rusdiana, 2015), sekaligus menjaga stabilitas dan harmoni dalam organisasi.

Dalam sektor perbankan, khususnya di perbankan syariah, karyawan dituntut untuk bekerja secara profesional, cepat, dan tepat dalam memberikan pelayanan optimal kepada nasabah. Tingginya pada intensitas serta tekanan pada pencapaian target perusahaan sering kali memicu terjadinya konflik antar karyawan. Konflik yang tidak dikelola secara efektif dapat berdampak negatif terhadap komunikasi, kerja sama tim dan kinerja karyawan. Sebaliknya jika konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sarana evaluasi, memperkuat hubungan kerja, serta meningkatkan produktivitas pada organisasi.

Bank Syariah Indonesia sebagai salah satu lembaga keuangan di Indonesia diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman bagi karyawan. Namun demikian, konflik kerja tetap terjadi, terutama pada unit kerja dengan tingkat aktivitas dan tekanan target yang tinggi. Salah satu unit kerja tersebut adalah BSI KCP Surabaya Merr 1. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal, konflik yang terjadi di lingkungan kerja BSI KCP Surabaya Merr 1 umumnya dipengaruhi oleh perbedaan karakter karyawan, gaya komunikasi, cara kerja, serta tekanan pencapaian target perusahaan. Kondisi tersebut sering menimbulkan kesalahpahaman antar karyawan dan memengaruhi hubungan kerja dalam organisasi.

Konflik merupakan proses pertentangan yang terjadi di antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung mengenai objek konflik tertentu. Konflik tidak selalu berdampak negatif, tetapi dapat memberikan dampak positif apabila dikelola melalui manajemen konflik yang tepat. Salah satu kerangka teori yang paling banyak digunakan dalam menganalisis gaya manajemen konflik adalah model Thomas-Kilmann (2008), yang mengidentifikasi lima gaya

penyelesaian konflik berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat ketegasan (*assertiveness*) dan tingkat kerja sama (*cooperativeness*): *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*. Model ini relevan untuk memahami bagaimana pemimpin memilih pendekatan penyelesaian konflik dalam konteks organisasi perbankan syariah. Dari perspektif perilaku organisasi, konflik yang dikelola secara efektif dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017). Manajemen konflik adalah proses yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga dalam mengelola, mengendalikan, dan menyelesaikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan, serta meminimalisir dampak negatif yang dapat merugikan individu maupun organisasi (Wirawan, 2010).

Ketika konflik terus muncul di lingkungan BSI KCP Surabaya Merr 1, tentunya mempengaruhi pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaan tertentu (Mangkunegara, 2020). Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan konsentrasi kerja, tegangannya komunikasi diantara karyawan, serta menurunnya efektivitas kerja tim. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya produktivitas dan kurang optimalnya pencapaian target perusahaan.

Dalam studi sebelumnya, yang dilakukan oleh (Lestari.S, 2020) menunjukkan Konflik merupakan proses pertentangan yang terjadi antara dua orang atau lebih yang saling bergantung mengenai objek konflik tertentu. Penelitian lain oleh (Ismail, 2025) juga menjelaskan bahwa pendekatan komunikasi terbuka dan kolaboratif menjadi strategi yang efektif dalam mengelola konflik kerja.

Namun demikian, penelitian menggunakan manajemen konflik pada lingkungan kerja perbankan syariah khususnya pada kantor cabang masih relatif terbatas, terutama penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali fenomena konflik secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi, gaya manajemen konflik yang diterapkan pimpinan, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis bentuk konflik yang terjadi di BSI KCP Surabaya Merr 1, (2) menganalisis gaya manajemen konflik yang diterapkan pimpinan di BSI KCP Surabaya Merr, (3) menganalisis dampak manajemen konflik terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan jenis penelitian lapangan (*field research*), jenis penelitian ini diperoleh melalui teknik wawancara dengan memperoleh informasi dari para informan (Sugiyono, 2023). Penelitian menggunakan pendekatan *field research* karena peneliti terjun langsung dilapangan dalam mengamati fenomena konflik kerja pada karyawan dan manajemen konflik yang diterapkan pimpinan di BSI KCP Surabaya Merr 1. Pendekatan kualitatif deskriptif menggambarkan karakteristik dari suatu fenomena atau populasi secara teratur dan mendalam.

Lokasi penelitian dilakukan di BSI KCP Surabaya Merr 1 yang beralamatkan di Jalan Ir. H. Soekarno Nomor 300, Surabaya, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasari pada terdapat

dinamika kerja yang kompleks, terutama dalam hal pencapaian target serta sering terjadi miskomunikasi diantara karyawan yang menimbulkan konflik. Hal ini menjadikan lokasi tersebut relevan untuk meneliti fenomena manajemen konflik di lingkungan kerja perbankan syariah yang memiliki dinamika tinggi, tuntutan kerja, serta interaksi intens antarkaryawan dengan latar belakang karakter, dan gaya kerja yang berbeda.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Penelitian dilaksanakan pada periode Februari hingga April 2025, dengan durasi observasi selama kurang lebih delapan minggu di lingkungan kerja BSI KCP Surabaya Merr 1. Wawancara dilakukan kepada satu pimpinan dan enam karyawan pada bulan Maret 2025 untuk memperoleh informasi terkait bentuk konflik, gaya manajemen konflik, dan dampak konflik terhadap kinerja karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1. Observasi lapangan dilakukan secara partisipatif untuk mengamati dinamika interaksi dan pola konflik yang terjadi selama periode pengumpulan data. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi:

a. Reduksi Data

Reduksi dilakukan dengan cara memilih, memfokuskan dan menyederhanakan data hasil wawancara yang diperoleh dari informan pimpinan dan karyawan BSI KCP Surabaya Merr 1.

b. Penyajian Data

Dengan mendisplay data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, penelitian ini mendisplay. Penyajian data membantu peneliti untuk memahami hubungan antar fenomena konflik dan strategi penyelesaiannya di BSI KCP Surabaya Merr 1.

c. Penarikan Kesimpulan

Sebagai langkah akhir proses analisis pada data yang merupakan penarikan kesimpulan dan verifikasi, hal ini digunakan sebagai pencarian makna dari data yang sudah dikumpulkan. Peneliti berusaha mengumpulkan sebanyak – banyaknya dan telah menggali informasi yang lebih terarah dan mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Konflik pada Karyawan di BSI KCP Suraba Merr 1

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa konflik yang terjadi di BSI KCP Surabaya Merr 1 meliputi konflik personal dan konflik interpersonal. Konflik personal merupakan konflik yang terjadi di dalam diri seseorang yang biasa dipicu oleh perbedaan kepribadian, kepentingan, persepsi dan gaya komunikasi. Konflik interpersonal terjadi di antara dua orang atau lebih yang sedang berkonflik (Wirawan, 2010). Konflik personal meliputi: tekanan target kerja, stres, dilema, dan konflik batin dalam diri karyawan, sedangkan konflik interpersonal meliputi: perbedaan gaya kerja, karakter, perbedaan cara kerja dalam menyelesaikan masalah, kesalahpahaman komunikasi, dan perbedaan sudut pandang antarkaryawan. Perbedaan karakter seperti sifat introver dan ekstrovert sering tidak cocok dan memicu ketidaksesuaian dalam komunikasi dan interaksi kerja antarkaryawan.

Kesalahpahaman komunikasi menjadi salah satu penyebab utama konflik antara karyawan. Perbedaan antar persepsi dalam memahami instruksi kerja dan penyelesaian tugas menyebabkan berpengaruh terhadap kondisi emosional karyawan sehingga memicu konflik dalam hubungan di tempat kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan ketegangan, menurunkan kenyamanan kerja, serta menghambat terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang terbuka dan koordinasi yang baik agar kesalahpahaman dalam pekerjaan dapat diminimalisir dan konflik kerja tidak berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar.

Gaya Manajemen Konflik yang diterapkan Pimpinan di BSI KCP Surabaya Merr 1

Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan BSI KCP Surabaya Merr 1 menerapkan beberapa gaya manajemen konflik dalam menyelesaikan konflik di lingkungan kerja, yaitu competing, collaborating, compromising, avoiding, dan accommodating. Hal ini sesuai dengan model Thomas-Kilmann (2008) yang mengklasifikasikan gaya manajemen konflik berdasarkan dimensi ketegangan dan kerja sama. Namun, di BSI KCP Surabaya Merr 1 cenderung menggunakan pendekatan collaborating, compromising, dan avoiding. Sebagaimana diungkapkan oleh pimpinan cabang: “Kalau ada konflik di antara karyawan, saya biasanya mengajak keduanya duduk bersama, bicara terbuka, dan mencari jalan keluar yang bisa diterima semua pihak. Saya tidak mau ada yang merasa dirugikan.” (Informan P1, Maret 2025).

Pendekatan collaborating digunakan melalui komunikasi terbuka dan musyawarah untuk mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Pimpinan berusaha mempertemukan pihak yang berkonflik dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Salah satu karyawan mengungkapkan: “Pimpinan kami selalu minta kami ngobrol langsung, tidak dipendam. Biasanya setelah musyawarah, suasana lebih cair meski masalahnya belum benar-benar selesai.” (Informan K2, Maret 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian Ismail (2025) yang menyatakan bahwa pendekatan komunikasi terbuka dan kolaboratif merupakan strategi efektif dalam mengelola konflik kerja. Pendekatan compromising dilakukan dengan mencari jalan tengah agar konflik dapat diselesaikan tanpa merugikan salah satu pihak. Sedangkan pendekatan avoiding digunakan ketika konflik dianggap tidak terlalu besar dan diperkirakan dapat mereda dengan sendirinya.

Gaya collaborating menjadi pendekatan yang paling dominan diterapkan oleh pimpinan karena dianggap mampu menciptakan hubungan kerja dan lingkungan kerja yang harmonis. Melalui komunikasi secara terbuka dan diskusi bersama, konflik dapat diselesaikan secara kondusif. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian konflik belum menyentuh akar permasalahan. Akibatnya, konflik yang sama berpotensi muncul kembali di kemudian hari.

Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Berdasarkan hasil penelitian dampak konflik terdiri dari dua yaitu, dampak positif dan dampak negatif terhadap kinerja karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1. Konflik personal yang dialami oleh karyawan BSI KCP Surabaya Merr 1, terjadi karena adanya tekanan kerja, dan masalah dengan rekan kerja yang menyebabkan dilema dalam pengambilan keputusan. Dampak positif meliputi: meningkatkan kerja sama dan komunikasi antarkaryawan, dampak negatif meliputi: menurunkan fokus, kualitas, inisiatif karyawan, stres kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, konflik yang terjadi di BSI KCP Surabaya Merr 1 memberikan dampak ganda terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu karyawan: "Kadang kalau ada masalah dengan rekan kerja, saya jadi susah fokus, pikiran terbagi antara pekerjaan dan konflik itu." (Informan K4, Maret 2025). Temuan ini mendukung hasil penelitian Lestari (2020) yang menunjukkan bahwa konflik kerja yang tidak terselesaikan secara tuntas berdampak negatif pada produktivitas dan kondisi psikologis karyawan di lembaga perbankan syariah. Manajemen sumber daya manusia di BSI Kediri Pare Lawu telah berjalan cukup baik melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nurhayati & Nugrahini, 2025). Dampak positif terlihat pada meningkatnya komunikasi antarkaryawan dan munculnya evaluasi pada kerja yang terlihat lebih baik. Konflik mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat dan memperbaiki komunikasi kerja diantara karyawan. Selain itu konflik juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah dan bekerjasama di dalam tim. Konflik yang dikelola secara tepat dapat menjadi sarana evaluasi dan bahan perbaikan terhadap hubungan kerja. Namun demikian, konflik juga memberikan dampak negatif berupa munculnya stress kerja, ketegangan hubungan antarkaryawan, serta menurunnya kenyamanan di lingkungan kerja. Tekanan target kerja yang tinggi dan konflik yang berulang dapat mempengaruhi kondisi emosional karyawan. Secara keseluruhan manajemen konflik di BSI KCP Surabaya Merr 1 sudah berjalan dan diterapkan melalui pendekatan musyawarah dan komunikasi terbuka. Akan tetapi, belum optimal karena penyelesaian belum mencapai akar permasalahan seperti masih sering terjadi perbedaan pendapat, perbedaan karakter (ada karyawan yang introvert dan extrovert yang membuat munculnya konflik).

KESIMPULAN

Konflik di BSI KCP Surabaya Merr 1 sering terjadi, karena mengingat cabang ini memiliki intensitas pelayanan dan tekanan target yang cukup tinggi sehingga konflik muncul. Manajemen konflik yang diterapkan oleh pimpinan BSI KCP Surabaya Merr 1 berupa musyawarah, diskusi terbuka, dan evaluasi. Bentuk konflik kerja yang terjadi pada karyawan di BSI KCP Surabaya Merr 1 yaitu: konflik personal dan konflik interpersonal. Konflik personal meliputi: tekanan target kerja, stres, dilema, dan konflik batin dalam diri karyawan, sedangkan konflik

interpersonal meliputi: perbedaan gaya kerja, karakter, perbedaan cara kerja dalam menyelesaikan masalah, kesalahpahaman komunikasi, dan perbedaan sudut pandang antarkaryawan. Di antara kedua bentuk tersebut, yang mendominasi adalah konflik interpersonal. Hal ini, disebabkan oleh perbedaan gaya kerja, karakter, kesalahpahaman komunikasi, dan perbedaan sudut pandang antarkaryawan. Konflik di BSI KCP Surabaya Merr 1 cenderung berdampak negatif apabila tidak dikelola dengan baik karena akan mengganggu hubungan kerja antarkaryawan.

Gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh pimpinan di BSI KCP Surabaya Merr 1 mencakup: gaya competing, collaborating, compromising, avoiding, dan accommodating, dengan kecenderungan pada pendekatan collaborating, compromising, dan avoiding sesuai model Thomas-Kilmann (2008). Pimpinan berperan sebagai penengah dengan mengutamakan musyawarah, komunikasi terbuka, dan diskusi guna menjaga harmoni dan kondusivitas lingkungan kerja. Dampak penerapan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan mencakup dampak positif berupa meningkatnya kerja sama dan komunikasi antarkaryawan, serta dampak negatif berupa menurunnya fokus, kualitas kerja, inisiatif, dan munculnya stres kerja. Konflik di BSI KCP Surabaya Merr 1 cenderung berdampak negatif apabila tidak diselesaikan hingga ke akar permasalahan. Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan: (1) organisasi perlu mengembangkan program pelatihan komunikasi efektif dan manajemen emosi bagi seluruh karyawan secara berkala; (2) pimpinan perlu menerapkan pendekatan collaborating secara lebih mendalam dengan tidak hanya berhenti pada musyawarah permukaan, tetapi juga melakukan identifikasi dan penyelesaian akar penyebab konflik; (3) perlu dibentuk mekanisme umpan balik atau forum internal yang memungkinkan karyawan menyampaikan aspirasi secara aman dan terbuka; serta (4) manajemen BSI KCP Surabaya Merr 1 perlu merumuskan kebijakan organisasi yang secara eksplisit mengatur prosedur penanganan konflik agar penyelesaian bersifat sistematis dan tuntas. Kinerja karyawan dapat dioptimalkan apabila konflik dikelola tidak hanya secara reaktif tetapi juga secara preventif melalui budaya komunikasi terbuka yang dilembagakan dalam kebijakan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwi Vita Lestari.S, "Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada Bank Syariah Mandiri Pekanbaru Cabang Tuanku Tambusai," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, no. 2 (2020).
- Indah Baharuddin dan Moh. Mskin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Uin Maliki Press, 2010).
- Ismail, "Strategi Manajemen Konflik di Tempat Kerja: Dampaknya terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja Organisasi," *Al-DYAS*, Volume 4, Nomor. 1 (2025).

- Trisna Nurhayati dan Dwi Setya Nugrahini, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kediri Pare Lawu*, 2025.
- Khaeruman, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep dan Studi Kasus*, (Serang Banten: CV. AA. R IZKY 2021)
- Kusworo, *Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi*, (Sumedang: Alqaprint 2019).
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2020).
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS).
- Rusdiana, *Manajemen Konflik* (Bandung: Pustaka Setia 2015).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Thomas dan Kilmann, *Profile and Interpretive Report* (Jaen Sample: 2008).
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi dan Penelitian)* (Jakarta: Slemba Humanika 2010).