

## Analisis Konflik Kerja antara Departemen *Kitchen* dan *Service*, serta Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja di Tom Sushi Solo Paragon Mall

Pinsa Astri Ardian<sup>1\*</sup>, Muhammad Syihabuddin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta

Corresponding author : [finsa3516@gmail.com](mailto:finsa3516@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to analyze work conflicts between the kitchen and service departments and their impact on employee productivity at Tom Sushi Solo Paragon Mall. The research applied a qualitative descriptive method using in-depth interviews, direct observation, and document analysis involving four key informants representing both departments. The findings indicate that conflicts generally stem from miscommunication, unclear task distribution, high workload, and differences in work priorities. These conflicts lead to reduced efficiency, decreased motivation, and communication barriers that hinder coordination and teamwork. The study also finds that conflict management strategies tend to rely on compromising and avoiding approaches, while collaborative strategies are rarely implemented. Therefore, a more structured communication system, regular coordination meetings, and internal mediation are needed to minimize conflict intensity and maintain work effectiveness. The results are expected to provide practical insights for restaurant management in strengthening teamwork, enhancing communication, and improving both service quality and employee productivity.*

**Keywords:** *work conflict, communication, productivity, teamwork, restaurant management*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konflik kerja antara departemen *kitchen* dan *service* serta dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan di Tom Sushi Solo Paragon Mall. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen terhadap empat informan utama yang mewakili kedua departemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik umumnya disebabkan oleh *miscommunication*, pembagian tugas yang kurang jelas, beban kerja tinggi, serta perbedaan prioritas kerja. Konflik tersebut berdampak pada menurunnya efisiensi, motivasi, serta terhambatnya koordinasi dan kerja sama tim. Strategi manajemen konflik yang digunakan masih didominasi oleh pendekatan *compromising* dan *avoiding*, sementara strategi *collaborative* jarang diterapkan. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem komunikasi yang lebih terstruktur, pertemuan koordinasi rutin, dan mediasi internal untuk mengurangi intensitas konflik serta menjaga efektivitas kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen restoran dalam memperkuat kerja sama tim, meningkatkan komunikasi, serta memperbaiki kualitas layanan dan produktivitas karyawan.

**Kata kunci:** *konflik kerja, komunikasi, produktivitas, kerja tim, manajemen restoran*

## Introduction

Industri kuliner merupakan salah satu sektor yang sangat dinamis dan menuntut kerja sama tim yang solid serta komunikasi yang efektif antar departemen, terutama antara tim *kitchen* (dapur) dan *service* (pelayanan). Kedua departemen tersebut memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan menjaga kualitas layanan. Departemen *kitchen* bertanggung jawab atas proses persiapan dan penyajian makanan, sedangkan departemen *service* berperan dalam memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan. Apabila koordinasi antara kedua bagian ini tidak berjalan dengan baik, maka dapat menimbulkan hambatan dalam operasional restoran yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Tom Sushi Solo Paragon Mall sebagai salah satu restoran dengan konsep layanan cepat (*fast service*) bernuansa Jepang, sangat bergantung pada keharmonisan dan sinergi antara departemen *kitchen* dan *service*. Namun, dalam praktiknya sering muncul konflik antar bagian yang dipicu oleh *miscommunication*, ketidakjelasan pembagian tugas, serta perbedaan prioritas kerja antara kecepatan pelayanan dan ketepatan penyajian makanan. Konflik semacam ini tidak hanya menghambat efisiensi dan menurunkan motivasi kerja, tetapi juga dapat berdampak pada kualitas pelayanan serta tingkat kepuasan pelanggan.

Dalam konteks organisasi, konflik tidak selalu bersifat negatif. Menurut Robbins (2005), konflik dapat bersifat fungsional apabila mampu memacu inovasi dan meningkatkan kinerja tim, namun dapat bersifat disfungsional apabila menghambat efektivitas kerja dan menurunkan kepuasan karyawan. Thomas dan Kilmann (1974) menjelaskan bahwa setiap individu memiliki gaya berbeda dalam menyelesaikan konflik, antara lain *competing*, *collaborating*, *compromising*, *avoiding*, dan *accommodating*. Pemilihan gaya penyelesaian konflik yang tepat sangat bergantung pada budaya organisasi, kemampuan komunikasi, dan dukungan kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Az-Sahra dan Kusasih (2023) di lingkungan kerja karyawan wanita di Surakarta menemukan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja apabila dikelola dengan baik. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa konflik tidak selalu menimbulkan dampak negatif, tetapi dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kualitas kinerja apabila disertai dengan komunikasi yang terbuka dan penyelesaian yang konstruktif. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen konflik yang efektif memiliki peran penting dalam menjaga keseimbangan hubungan antar karyawan di lingkungan kerja, termasuk dalam sektor jasa makanan seperti restoran.

Beberapa penelitian lain (Fitriani, 2019; Hendri, 2020; Sari & Putra, 2021) juga menunjukkan bahwa *miscommunication* dan koordinasi yang tidak optimal antara bagian *kitchen* dan *service* merupakan faktor utama menurunnya kinerja dan produktivitas karyawan di sektor jasa kuliner. Namun, penelitian yang secara khusus membahas konflik kerja antar kedua departemen pada restoran dengan konsep layanan cepat masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk dan penyebab konflik kerja antara departemen *kitchen* dan *service* serta

dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan di Tom Sushi Solo Paragon Mall. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen restoran dalam meningkatkan efektivitas komunikasi, memperkuat kerja sama tim, dan mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan.

### Research Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai bentuk, penyebab, serta dampak konflik kerja antara departemen *kitchen* dan *service* di Tom Sushi Solo Paragon Mall. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara menyeluruh dinamika sosial dan hubungan antarindividu di lingkungan kerja tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung di lokasi kerja, serta penelaahan dokumen pendukung. Wawancara dilaksanakan secara semi-terstruktur kepada empat informan utama yang terdiri atas dua karyawan dari departemen *kitchen* dan dua dari departemen *service*. Pemilihan informan menggunakan metode *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman langsung terkait interaksi kerja dan potensi konflik antardepartemen. Observasi dilakukan di area kerja restoran guna memperoleh data faktual mengenai pola komunikasi, koordinasi, serta perilaku kerja antar tim.

Proses analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data yang terkumpul diseleksi berdasarkan relevansi dengan fokus penelitian, kemudian disusun dalam bentuk uraian naratif yang menggambarkan hubungan antar temuan. Kesimpulan kemudian diperoleh secara induktif dengan menafsirkan pola dan makna yang muncul dari hasil observasi dan wawancara.

Untuk menjamin keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antar informan, sedangkan triangulasi metode diperoleh dari kombinasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah ini dilakukan guna meningkatkan validitas, memperkuat reliabilitas, serta memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

### Result and Discussions

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja antara departemen *kitchen* dan *service* di Tom Sushi Solo Paragon Mall muncul dari berbagai faktor, baik yang bersumber dari individu maupun sistem kerja organisasi. Faktor utama yang menyebabkan konflik adalah *miscommunication*, ketidakjelasan pembagian tanggung jawab, serta tekanan beban kerja yang tinggi, terutama saat jam operasional ramai. Kondisi tersebut diperburuk oleh perbedaan persepsi antara tim *kitchen* yang berorientasi pada kecepatan produksi dan tim *service* yang fokus pada kualitas serta kepuasan pelanggan. Ketidakseimbangan orientasi kerja inilah yang memunculkan gesekan dalam koordinasi harian.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa konflik sering terjadi pada saat

puncak pelayanan makan siang dan makan malam. Tim *service* sering merasa terhambat ketika pesanan tidak segera diselesaikan oleh tim *kitchen*. Di sisi lain, tim *kitchen* menilai bahwa keterlambatan produksi kadang terjadi akibat kesalahan tim *service* dalam proses pemesanan, sehingga tim *kitchen* harus membuat ulang makanan atau menyiapkan menu yang sebenarnya dipesan pelanggan. Proses koreksi ini memerlukan waktu tambahan dan berdampak pada keterlambatan keseluruhan produksi. Situasi ini menciptakan ketegangan komunikasi yang berulang, dan bila tidak segera dikelola, berpotensi menurunkan semangat kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2005) yang menyatakan bahwa konflik dapat menghambat efektivitas organisasi apabila tidak ditangani secara konstruktif.

Namun demikian, tidak semua konflik bersifat negatif. Beberapa informan menyampaikan bahwa adanya perbedaan pendapat justru memunculkan ide-ide baru dalam pengaturan alur kerja, seperti perbaikan sistem pemesanan dan pembagian tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat berperan sebagai pendorong perubahan positif dalam organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian Az-Sahra dan Kusasih (2023), yang menemukan bahwa konflik kerja dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja apabila ditangani dengan komunikasi yang terbuka dan solusi yang adil. Dengan demikian, konflik dalam konteks ini tidak semata-mata menjadi hambatan, tetapi juga dapat menjadi katalis peningkatan kinerja tim.

Strategi penyelesaian konflik yang ditemukan dalam penelitian ini sebagian besar mengarah pada pendekatan *compromising* dan *avoiding*. Karyawan cenderung memilih untuk menurunkan ketegangan dengan menghindari perdebatan terbuka atau mencari titik tengah yang dapat diterima kedua pihak. Meskipun cara ini mampu menjaga stabilitas hubungan kerja dalam jangka pendek, pendekatan tersebut tidak selalu menyelesaikan akar masalah. Hal ini selaras dengan model Thomas dan Kilmann (1974), yang menjelaskan bahwa strategi *compromising* dan *avoiding* dapat mengurangi eskalasi konflik, namun efektivitas jangka panjang hanya dapat dicapai melalui pendekatan *collaborating*, yaitu penyelesaian bersama dengan komunikasi yang transparan.

Dari hasil observasi lapangan, terlihat bahwa manajemen restoran belum memiliki sistem komunikasi internal yang terstruktur antara departemen *kitchen* dan *service*. Informasi mengenai pesanan, ketersediaan bahan, dan instruksi khusus pelanggan sering kali hanya disampaikan secara lisan tanpa pencatatan. Ketidakteraturan ini menjadi pemicu munculnya kesalahan berulang dan memperbesar potensi konflik. Dengan demikian, penerapan sistem komunikasi tertulis atau digital yang terstandar, seperti penggunaan aplikasi internal untuk pemesanan dan pelaporan, sangat diperlukan agar koordinasi menjadi lebih efisien.

Selain faktor komunikasi, tekanan beban kerja juga berpengaruh terhadap munculnya konflik. Beban kerja tinggi, target waktu yang ketat, dan kondisi lingkungan kerja yang dinamis membuat karyawan mudah stres dan sensitif terhadap kesalahan kecil. Robbins (2005) menekankan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat memperkuat potensi konflik interpersonal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan melalui pembagian tugas yang proporsional, pengaturan waktu istirahat, serta peningkatan kemampuan manajerial supervisor dalam melakukan mediasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik di lingkungan Tom Sushi Solo Paragon Mall bersifat multidimensional tidak hanya disebabkan oleh individu, tetapi juga oleh sistem komunikasi dan struktur kerja organisasi. Upaya penyelesaian konflik yang ideal adalah dengan menciptakan budaya kerja kolaboratif melalui komunikasi terbuka, pelatihan komunikasi antarbagian, dan penegasan peran serta tanggung jawab setiap karyawan. Pendekatan tersebut diharapkan mampu mengubah konflik yang bersifat destruktif menjadi konflik fungsional yang mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

### Conclusion

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa konflik kerja antara departemen *kitchen* dan *service* di Tom Sushi Solo Paragon Mall merupakan konsekuensi dari dinamika kerja yang kompleks di lingkungan restoran dengan konsep layanan cepat. Konflik tersebut terutama disebabkan oleh *miscommunication*, ketidakjelasan pembagian tugas, tekanan beban kerja, serta perbedaan prioritas antara kecepatan pelayanan dan ketepatan penyajian. Kondisi ini menimbulkan dampak negatif berupa penurunan efisiensi, melemahnya motivasi kerja, serta gangguan koordinasi antar tim.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa konflik yang dikelola dengan komunikasi terbuka dan sikap saling menghargai dapat memberikan efek positif berupa peningkatan kerja sama dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah operasional. Hal ini memperkuat pandangan Robbins (2005) bahwa konflik dapat bersifat fungsional apabila diarahkan secara konstruktif, serta mendukung temuan Az-Sahra dan Kusasih (2023) yang menunjukkan bahwa konflik kerja yang dikelola dengan baik berpotensi meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan agar manajemen restoran membangun sistem komunikasi yang lebih terstruktur dan konsisten antara departemen *kitchen* dan *service*. Pelatihan komunikasi antarbagian, rapat koordinasi rutin, serta evaluasi berkala terhadap pembagian tugas perlu dilakukan untuk meminimalkan kesalahpahaman. Selain itu, supervisor diharapkan memiliki kemampuan mediasi yang baik dalam menangani perbedaan pendapat agar konflik tidak berkembang menjadi persoalan personal.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu lokasi dan melibatkan jumlah informan terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak unit restoran atau membandingkan antar cabang untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan konflik kerja di sektor jasa kuliner.

### Acknowledgments

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Surakarta atas dukungan akademik dan bimbingan yang diberikan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini. Penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Bapak Muhammad Syihabuddin, S.Hum., M.M., selaku dosen pembimbing, atas arahan, masukan, serta motivasi yang sangat berharga dalam penyelesaian

penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak manajemen dan karyawan Tom Sushi Solo Paragon Mall, khususnya departemen *kitchen* dan *service*, atas kerja sama dan keterbukaan dalam memberikan data serta informasi selama proses wawancara dan observasi berlangsung. Selain itu, penulis menyampaikan apresiasi kepada Ibu Ida Ayu Kade Rachmawati Kusasih, S.E., M.M., atas inspirasi dan kontribusinya dalam pengembangan kajian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia.

Artikel ini disusun sebagai bentuk adaptasi dari tugas akhir sarjana di STIE Surakarta dengan harapan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengelolaan konflik kerja serta peningkatan produktivitas di sektor jasa.

## References

- Az-Sahra, A. A. S. R., & Kusasih, I. A. K. R. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Konflik Kerja, serta Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Wanita di Surakarta. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 1(3), 227–243. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i3.270>
- Fitriani, L. (2019). Analisis Konflik Kerja antara Kitchen dan Service di Restoran Cepat Saji. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Modern*, 3(2), 87–95.
- Hendri, S. (2020). Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Industri Jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 45–56.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sari, D., & Putra, Y. (2021). Pelatihan Komunikasi dalam Mengurangi Konflik Kerja pada Restoran. *Jurnal Inovasi Manajemen*, 5(3), 122–134.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: CPP, Inc.