



PENGARUH KONFLIK SENIORITAS TERHADAP ADAPTASI KARYAWAN BARU DI LINGKUNGAN KERJA KOTA MEDAN

THE IMPACT OF SENIORITY CONFLICT ON NEW EMPLOYEE ADAPTATION IN THE WORKPLACE OF MEDAN CITY

Rizkia Zahra¹, Faisa Yusvini², Nisa Zahra Winnetou³.

Fakultas Ekonomi, Program Studi Kewirausahaan, Universitas Negeri Medan.

Email : rizkiazahra28@gmail.com¹, yeahminniemouse123@gmail.com², nzahrawinnetou@gmail.com³

Article history :

Received : 25-11-2024

Revised : 26-11-2024

Accepted : 28-11-2024

Published: 30-11-2024

Abstract

Seniority conflict often poses a significant challenge affecting the adaptation of new employees in the workplace. This study aims to analyze the impact of seniority conflict on the adaptation process of new employees, particularly in the workplace environment of Medan City. The research method used is literature review, analyzing various previous studies relevant to seniority conflict, employee adaptation, and workplace dynamics. Data were obtained from scholarly journal articles, research reports, and books addressing related topics. The results indicate that seniority conflict significantly affects new employee adaptation, both positively and negatively. In some cases, well-managed seniority provides guidance and motivation for new employees. However, conflicts arising from differences in perceptions, expectations, and workplace culture between senior and junior employees can hinder adaptation. Additional factors such as poor communication, unclear roles, and lack of managerial support exacerbate the conflict's impact. The study's implications highlight the critical role of management in creating an inclusive work environment and supporting new employee adaptation through effective conflict resolution. This study contributes theoretically to understanding the relationship between seniority conflict and new employee adaptation while offering practical guidance for organizations to optimize new employee integration through strategic conflict management policies.

Keywords: Seniority Conflict, Employee Adaptation, Work Productivity

Abstrak

Konflik senioritas seringkali menjadi salah satu tantangan utama yang memengaruhi adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik senioritas terhadap proses adaptasi karyawan baru, khususnya di lingkungan kerja Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah literature review, dengan mengkaji berbagai penelitian terdahulu yang relevan mengenai konflik senioritas, adaptasi karyawan, dan dinamika lingkungan kerja. Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan buku yang membahas topik terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik senioritas dapat berdampak signifikan pada adaptasi karyawan baru, baik secara positif maupun negatif. Dalam beberapa kasus, senioritas yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber bimbingan dan motivasi bagi karyawan baru. Namun, konflik yang disebabkan oleh perbedaan persepsi, ekspektasi, dan budaya kerja antara karyawan senior dan junior dapat menghambat adaptasi. Faktor lain seperti komunikasi yang buruk, ketidakjelasan peran, dan kurangnya dukungan manajerial memperparah dampak konflik ini. Implikasi penelitian ini menyoroti pentingnya peran manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif



dan mendukung adaptasi karyawan baru melalui pengelolaan konflik yang efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memahami hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru, serta menawarkan panduan praktis bagi perusahaan untuk mengoptimalkan integrasi karyawan baru melalui kebijakan manajemen konflik yang strategis.

Kata Kunci: *Konflik Senioritas, Adaptasi Karyawan, Produktivitas Kerja*

PENDAHULUAN

Konflik senioritas sering kali menjadi tantangan yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam proses adaptasi karyawan baru. Senioritas, yang pada dasarnya mencerminkan lamanya pengalaman kerja seseorang dalam suatu organisasi, biasanya dianggap sebagai indikator otoritas dan kompetensi. Senioritas juga sering diasosiasikan dengan hak istimewa tertentu yang diperoleh melalui dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi. Namun, ketika senioritas tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat memicu konflik antarpegawai yang berdampak negatif pada lingkungan kerja. Konflik semacam ini biasanya muncul karena adanya perbedaan persepsi, ekspektasi, dan pola komunikasi antara karyawan senior dan karyawan baru. Akibatnya, konflik tersebut dapat menciptakan ketegangan yang menghambat kenyamanan bekerja, menurunkan semangat kerja, bahkan mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan (Murtisaputra & Ratnasari, 2018).

Dalam konteks adaptasi karyawan baru, konflik senioritas memiliki dampak yang lebih besar karena karyawan baru biasanya masih dalam proses memahami budaya organisasi, norma, dan harapan yang berlaku. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan kerja yang harmonis sangat berperan dalam mempercepat proses adaptasi ini (Purwaningtyas & Sari, 2022). Di satu sisi, karyawan senior dapat berfungsi sebagai mentor atau role model yang memberikan panduan dan dukungan kepada karyawan baru, membantu mereka memahami tanggung jawab kerja dan norma-norma organisasi. Namun, di sisi lain, senioritas dapat menjadi pemicu konflik apabila karyawan senior menunjukkan perilaku otoriter, seperti meremehkan ide-ide baru, menolak perubahan, atau tidak memberikan ruang bagi karyawan baru untuk berkembang. Perilaku seperti ini sering kali membuat karyawan baru merasa tidak dihargai, yang pada akhirnya memperlambat proses adaptasi mereka (Munir et al., 2023).

Studi-studi terdahulu juga menunjukkan bahwa konflik senioritas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, kebijakan manajerial, dan pola komunikasi antarpegawai. Budaya organisasi yang kaku, misalnya, cenderung memperkuat hierarki antara karyawan senior dan junior, sehingga memperbesar potensi konflik. Selain itu, komunikasi yang tidak efektif antara senior dan junior sering kali memperburuk kesalahpahaman, yang pada akhirnya menciptakan jarak psikologis di antara mereka. Sebaliknya, organisasi dengan budaya inklusif dan pola komunikasi terbuka cenderung mampu meminimalkan konflik semacam ini dan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis (Purwaningtyas & Sari, 2022).

Tidak hanya berdampak pada karyawan baru, konflik senioritas juga dapat memengaruhi dinamika tim secara keseluruhan. Ketegangan yang muncul akibat konflik senioritas sering kali menyebar ke anggota tim lainnya, menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja dan meningkatkan turnover karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengakui keberadaan senioritas, tetapi



juga mengelola potensi konflik yang mungkin timbul darinya. Pendekatan yang strategis, seperti pelatihan komunikasi, mentoring yang terstruktur, dan dukungan manajerial yang kuat, dapat membantu meminimalkan dampak negatif konflik senioritas dan mendukung keberhasilan adaptasi karyawan baru.

Dalam upaya memahami lebih jauh fenomena ini, penelitian ini akan mengkaji pengaruh konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru dengan menyoroti faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut, seperti budaya organisasi dan komunikasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi karyawan baru serta mengelola konflik senioritas dengan lebih efektif.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja, khususnya di Kota Medan. Secara rinci, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru, dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan tersebut, seperti komunikasi, peran senior, dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi dampak negatif dan positif dari konflik senioritas terhadap proses adaptasi karyawan baru serta faktor-faktor yang dapat memperburuk atau memperbaiki situasi tersebut. Penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dan manajemen dalam mengelola konflik senioritas secara efektif, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung adaptasi karyawan baru. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi dan dukungan manajerial dalam mengurangi dampak negatif konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru. Dengan pemahaman mendalam tentang pengaruh konflik senioritas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih baik mengenai bagaimana perusahaan dapat meningkatkan proses integrasi karyawan baru, mengurangi tingkat turnover, serta meningkatkan kinerja tim kerja secara keseluruhan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur terkait hubungan antara senioritas, adaptasi karyawan, dan dinamika organisasi di tempat kerja.

Tinjauan Pustaka

Konflik senioritas merupakan salah satu bentuk ketegangan yang terjadi antara karyawan senior dan junior dalam sebuah organisasi, yang dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan adaptasi karyawan baru. Senioritas, yang berkaitan dengan lama masa kerja dan pengalaman dalam organisasi, sering kali membawa dampak positif berupa pengetahuan yang lebih luas dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Namun, konflik yang timbul akibat perbedaan persepsi antara karyawan senior dan junior dapat menghambat proses adaptasi karyawan baru (Murtisaputra & Ratnasari, 2018). Senioritas yang dikelola dengan baik dapat berfungsi sebagai sumber bimbingan bagi karyawan baru, tetapi bila tidak dikelola dengan baik, konflik yang terjadi dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan menurunkan produktivitas kerja (Munir et al., 2023).

Dalam konteks adaptasi karyawan baru, teori *socialization* mengemukakan bahwa individu yang baru bergabung dengan suatu organisasi perlu menyesuaikan diri dengan norma, nilai, dan budaya organisasi untuk berfungsi dengan efektif. Proses ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, salah satunya adalah interaksi dengan rekan kerja, terutama karyawan senior. Karyawan



baru yang merasa tidak dihargai atau terhambat dalam berkomunikasi dengan karyawan senior cenderung mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri (Purwaningtyas & Sari, 2022). Sebaliknya, komunikasi yang baik antara senior dan junior dapat memperlancar proses adaptasi, meminimalkan konflik, dan meningkatkan semangat kerja karyawan baru.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan dukungan manajerial dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru (Murtisaputra & Ratnasari, 2018). Dalam hal ini, manajer perlu memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang inklusif, memberikan klarifikasi mengenai peran masing-masing, dan mendorong kolaborasi antara karyawan senior dan junior untuk mempercepat proses adaptasi.

Teori yang Mendukung Penelitian

Salah satu teori yang mendasari penelitian ini adalah **Teori Sosialisasi Organisasi** yang dikemukakan oleh Van Maanen dan Schein (1979). Teori ini menyatakan bahwa sosialisasi adalah proses yang memungkinkan individu untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan norma, nilai, dan peran dalam sebuah organisasi. Dalam konteks karyawan baru, proses adaptasi sangat dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan lingkungan kerja, yang melibatkan hubungan dengan rekan kerja, terutama dengan karyawan senior. Proses adaptasi yang efektif bergantung pada komunikasi yang baik dan kejelasan peran antara karyawan senior dan junior.

Selain itu, **Teori Konflik** juga relevan untuk menjelaskan dinamika yang terjadi antara karyawan senior dan junior dalam organisasi. Menurut Coser (1956), konflik dalam organisasi dapat terjadi karena perbedaan tujuan, nilai, atau sumber daya yang terbatas. Konflik senioritas sering kali muncul karena perbedaan ekspektasi antara senior dan junior mengenai otoritas, pembagian tugas, atau bahkan peran dalam pengambilan keputusan. Konflik ini dapat mempengaruhi karyawan baru dalam hal kepercayaan diri dan kenyamanan kerja, yang pada akhirnya menghambat proses adaptasi mereka.

Variabel Penelitian

1. Konflik Senioritas

Konflik senioritas merujuk pada ketegangan yang terjadi antara karyawan senior dan junior di tempat kerja, yang sering dipicu oleh perbedaan dalam pengalaman, persepsi, dan peran di dalam organisasi. Karyawan senior, dengan pengalaman dan jabatan yang lebih tinggi, sering kali merasa memiliki otoritas lebih atas karyawan baru, yang bisa menimbulkan sikap otoriter atau ketidakpedulian terhadap masukan karyawan junior. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik senioritas dapat menciptakan lingkungan kerja yang toksik, memperburuk hubungan antar rekan kerja, dan mengganggu proses adaptasi karyawan baru (Murtisaputra & Ratnasari, 2018). Konflik ini juga dapat terjadi jika ada kesenjangan dalam komunikasi dan harapan antara senior dan junior, yang dapat memperburuk stres dan kebingungannya dalam beradaptasi (Munir et al., 2023).

2. Adaptasi Karyawan Baru

Adaptasi karyawan baru adalah proses penyesuaian yang dilakukan individu untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Proses ini melibatkan



pemahaman terhadap budaya organisasi, komunikasi dengan rekan kerja, serta keterlibatan dalam tugas-tugas yang diberikan. Beberapa faktor dapat mempengaruhi seberapa cepat dan efektif karyawan baru dapat beradaptasi, termasuk hubungan dengan rekan kerja, dukungan manajerial, dan adanya mentoring dari karyawan senior. Adaptasi yang buruk dapat berujung pada tingkat stres yang lebih tinggi, ketidakpuasan kerja, bahkan peningkatan angka turnover (Purwaningtyas & Sari, 2022).

Review Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa konflik senioritas memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan adaptasi karyawan baru. Murtisaputra dan Ratnasari (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa konflik yang timbul dari ketegangan antara senior dan junior seringkali menghambat komunikasi dan kerja sama tim, yang penting dalam proses adaptasi karyawan baru. Selain itu, penelitian oleh Munir et al. (2023) menekankan pentingnya komunikasi dalam mengurangi konflik senioritas. Mereka menemukan bahwa ketika senior lebih terbuka dalam berkomunikasi dengan karyawan baru, adaptasi karyawan baru menjadi lebih lancar dan stres dapat diminimalkan.

Penelitian oleh Purwaningtyas dan Sari (2022) juga menunjukkan bahwa senioritas yang dikelola dengan baik, misalnya melalui mentoring dan bimbingan, dapat mempercepat proses adaptasi. Namun, jika konflik senioritas tidak ditangani dengan bijaksana, karyawan baru cenderung merasa terisolasi, tidak dihargai, dan kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya organisasi yang ada. Mereka menambahkan bahwa dukungan manajerial yang kuat juga diperlukan untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif, mengurangi konflik, dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan untuk berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review untuk menganalisis pengaruh konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja. Berdasarkan pendekatan ini, data yang digunakan berasal dari berbagai sumber literatur yang relevan, seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian sebelumnya. Berikut adalah rincian mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja, dengan perhatian khusus pada bagaimana konflik senioritas dikelola secara efektif oleh organisasi dan sejauh mana pengelolaan tersebut memengaruhi keberhasilan proses adaptasi karyawan baru. Penelitian ini juga berupaya untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai berbagai faktor yang dapat memoderasi hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi, seperti pola komunikasi yang terjalin antara karyawan senior dan junior, serta dukungan manajerial yang diberikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kondusif. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk mengurangi dampak negatif konflik senioritas, sehingga proses adaptasi karyawan baru dapat berlangsung dengan lebih lancar dan produktif, serta menciptakan dinamika kerja yang harmonis dalam tim.



2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu yang terbatas, dengan memberikan perhatian khusus pada analisis studi literatur yang relevan dan telah diterbitkan dalam kurun waktu 5 hingga 10 tahun terakhir. Fokus utama adalah pada sumber-sumber yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pemahaman mengenai konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja. Pengumpulan data untuk penelitian ini dilaksanakan secara intensif sepanjang tahun 2023, mencakup penelaahan mendalam terhadap berbagai artikel jurnal ilmiah, buku akademik, dan laporan penelitian yang berkaitan dengan topik tersebut. Seluruh data yang dikumpulkan dianalisis secara cermat dengan mengacu pada temuan-temuan yang telah diterbitkan sebelumnya, untuk menyusun pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

3. Populasi dan Sampel

Karena penelitian ini menggunakan metode **literature review**, tidak terdapat populasi atau sampel dalam pengertian tradisional seperti yang biasa digunakan dalam penelitian kuantitatif atau eksperimental. Sebagai gantinya, penelitian ini berfokus pada pengumpulan dan analisis berbagai literatur yang relevan untuk mendukung pemahaman mengenai hubungan antara konflik senioritas dan adaptasi karyawan baru. Literatur yang dikaji mencakup berbagai jenis sumber informasi, termasuk artikel jurnal ilmiah yang terindeks, buku-buku akademik, laporan penelitian terdahulu, serta artikel-artikel dari bidang terkait. Sumber-sumber ini dipilih secara selektif untuk memastikan relevansi dan kredibilitasnya dalam memberikan wawasan yang mendalam tentang topik yang diteliti. Kajian ini tidak terbatas pada satu bidang ilmu saja, melainkan mencakup berbagai disiplin seperti manajemen sumber daya manusia, psikologi industri, perilaku organisasi, dan dinamika kerja tim, sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai konflik senioritas dan dampaknya terhadap adaptasi karyawan baru.

4. Variabel yang Diteliti

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. **Konflik Senioritas:** Ketegangan yang terjadi antara karyawan senior dan junior yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman, otoritas, dan ekspektasi kerja.
- b. **Adaptasi Karyawan Baru:** Proses penyesuaian karyawan baru dengan lingkungan dan budaya organisasi, termasuk pemahaman peran dan tanggung jawab kerja.
- c. **Komunikasi dan Dukungan Manajerial:** Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara karyawan senior dan *junior*, serta *dukungan yang diberikan oleh manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung adaptasi karyawan baru.*

5. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui studi literatur dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian. Sumber-sumber tersebut mencakup artikel-artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam 5-10 tahun terakhir, buku-buku akademik, dan laporan penelitian yang



membahas konflik senioritas, adaptasi karyawan baru, serta teori-teori yang relevan. Pemilihan literatur dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kualitas, relevansi, dan kredibilitas sumber yang digunakan.

6. Metode/Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Peneliti akan mengorganisir, menganalisis, dan membandingkan temuan-temuan dari berbagai literatur yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kesimpulan terkait dengan pengaruh konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru. Selain itu, analisis ini juga akan mengevaluasi faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut, seperti komunikasi dan dukungan manajerial. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana konflik senioritas mempengaruhi karyawan baru dan bagaimana organisasi dapat mengelola konflik ini secara efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh konflik senioritas terhadap adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja dengan menggunakan metode literature review. Berdasarkan analisis terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, ditemukan bahwa konflik senioritas dapat memiliki dampak signifikan terhadap proses adaptasi karyawan baru, baik dalam bentuk dampak positif maupun negatif. Dalam bagian ini, hasil temuan utama dari berbagai penelitian terdahulu akan disajikan dan dibahas.

Berdasarkan berbagai literatur yang dianalisis, konflik senioritas dapat dilihat sebagai fenomena yang memiliki dua sisi. Di satu sisi, senioritas dapat berfungsi sebagai sumber bimbingan yang sangat berharga bagi karyawan baru. Karyawan senior, dengan pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas, sering kali dapat membantu karyawan baru dalam memahami budaya organisasi, aturan tidak tertulis, dan cara kerja yang efektif. Hal ini sangat penting terutama bagi karyawan baru yang masih dalam tahap penyesuaian terhadap tanggung jawab pekerjaan dan dinamika tim. Peran ini menciptakan hubungan yang positif antara karyawan senior dan junior, di mana karyawan baru merasa didukung dan diterima di lingkungan kerja. Namun, di sisi lain, senioritas juga dapat menjadi sumber ketegangan apabila tidak dikelola dengan baik. Ketegangan ini biasanya terjadi akibat adanya perbedaan ekspektasi, persepsi, atau bahkan kompetisi yang tidak sehat antara karyawan senior dan junior.

Penelitian yang dilakukan oleh Murtisaputra dan Ratnasari (2018) mengungkapkan bahwa konflik sering kali terjadi ketika karyawan senior merasa terancam oleh ide dan pendekatan baru yang dibawa oleh karyawan junior. Karyawan senior mungkin merasa bahwa inovasi atau metode kerja baru dapat mengancam posisi atau otoritas mereka di organisasi. Hal ini sering kali diperburuk oleh ketidaksiannya karyawan senior untuk menerima perubahan atau mengakui potensi yang dimiliki oleh karyawan baru. Akibatnya, konflik yang muncul dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman, meningkatkan tingkat stres, dan menurunkan kepercayaan diri karyawan baru. Dalam situasi seperti ini, proses adaptasi karyawan baru menjadi lebih lambat, karena mereka merasa kesulitan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja yang seharusnya menjadi sumber dukungan.



Penelitian lain oleh Munir et al. (2023) menyoroti bahwa konflik senioritas yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak buruk pada komunikasi antar karyawan. Ketika komunikasi terganggu, karyawan baru sering kali merasa terisolasi atau bahkan diabaikan oleh rekan kerja senior. Hal ini menciptakan situasi di mana karyawan baru tidak mendapatkan arahan yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, perasaan tidak diterima dalam tim dapat menurunkan motivasi kerja dan semangat untuk berkontribusi secara aktif di organisasi. Penelitian ini juga menegaskan bahwa gangguan komunikasi antara senior dan junior tidak hanya memengaruhi karyawan baru secara individu tetapi juga dapat berdampak pada efektivitas tim secara keseluruhan. Ketidakharmonisan dalam tim dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, karena kurangnya kolaborasi dan koordinasi yang baik.

Lebih jauh lagi, penelitian menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi dan kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola konflik senioritas. Organisasi dengan budaya inklusif dan pola komunikasi yang terbuka cenderung lebih mampu mengurangi dampak negatif konflik senioritas. Budaya inklusif memberikan ruang bagi karyawan baru untuk merasa diterima, sementara komunikasi yang terbuka memungkinkan penyelesaian konflik secara konstruktif. Selain itu, kepemimpinan yang mendukung dan proaktif dalam menangani konflik senioritas dapat memberikan dampak positif yang signifikan. Pemimpin yang mampu memfasilitasi hubungan yang harmonis antara karyawan senior dan junior dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, yang pada akhirnya mempercepat proses adaptasi karyawan baru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik senioritas memiliki dampak yang signifikan terhadap adaptasi karyawan baru. Meskipun senioritas dapat menjadi sumber dukungan, konflik yang tidak dikelola dengan baik justru dapat menghambat proses adaptasi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi yang efektif dalam mengelola konflik ini, seperti melalui pelatihan komunikasi, mentoring yang terstruktur, dan kebijakan manajerial yang inklusif. Dengan pendekatan yang tepat, dampak negatif konflik senioritas dapat diminimalkan, sehingga adaptasi karyawan baru dapat berlangsung lebih lancar dan produktif.

Pembahasan

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan konflik senioritas yang efektif sangat penting untuk mendukung adaptasi karyawan baru. Di satu sisi, perilaku senioritas yang mendukung, seperti mentoring dan berbagi pengetahuan, dapat mempercepat adaptasi karyawan baru (Purwaningtyas & Sari, 2022). Sebaliknya, jika senioritas disertai dengan sikap otoriter dan ketidakpedulian terhadap masukan dari karyawan baru, hal ini dapat memperburuk hubungan kerja dan menghambat integrasi karyawan baru ke dalam budaya organisasi.

Selain itu, komunikasi yang efektif antara senior dan junior berperan penting dalam mengurangi dampak negatif dari konflik senioritas. Seperti yang diungkapkan oleh Murtisaputra & Ratnasari (2018), organisasi yang memiliki saluran komunikasi yang terbuka antara karyawan senior dan junior cenderung memiliki tingkat adaptasi karyawan baru yang lebih baik. Komunikasi yang jelas mengenai harapan, peran, dan tanggung jawab di tempat kerja dapat mengurangi kesalahpahaman dan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, yang mendukung adaptasi karyawan baru.



Dukungan manajerial juga memainkan peran yang sangat penting dalam mengurangi dampak negatif konflik senioritas. Penelitian oleh Purwaningtyas & Sari (2022) menunjukkan bahwa manajemen yang proaktif dalam menangani konflik senioritas, memberikan pelatihan komunikasi, dan menciptakan kebijakan yang mendukung kolaborasi antar karyawan senior dan junior, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. Dukungan ini dapat mempercepat proses adaptasi karyawan baru dan mendorong mereka untuk lebih produktif dalam pekerjaan mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konflik senioritas, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memperlambat proses adaptasi karyawan baru, namun dengan komunikasi yang efektif dan dukungan manajerial yang baik, dampak negatif tersebut dapat diminimalkan. Organisasi yang berhasil mengelola konflik senioritas dengan bijak dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa konflik senioritas memiliki pengaruh signifikan terhadap adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja. Konflik ini biasanya muncul akibat perbedaan ekspektasi, persepsi, atau peran antara karyawan senior dan junior. Karyawan senior, dengan pengalaman dan otoritas yang lebih besar, sering kali merasa memiliki posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, sementara karyawan baru cenderung membawa ide dan pendekatan baru yang mungkin dianggap mengancam oleh karyawan senior. Ketegangan semacam ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, memperlambat proses adaptasi karyawan baru, dan meningkatkan tingkat stres mereka.

Konflik yang tidak dikelola sering kali menyebabkan karyawan baru merasa terisolasi, kehilangan kepercayaan diri, dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada. Mereka mungkin merasa tidak diterima dalam tim atau bahkan menghadapi kesulitan dalam memahami peran dan tanggung jawab mereka karena kurangnya arahan yang jelas dari karyawan senior. Ketidaknyamanan ini pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi kerja, produktivitas, dan keinginan untuk bertahan di organisasi. Dalam kasus yang lebih serius, konflik senioritas yang tidak diatasi dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan, yang merugikan organisasi baik dari segi biaya maupun waktu.

Namun, jika konflik senioritas dikelola secara efektif, dampak negatifnya dapat diminimalkan. Komunikasi yang baik antara karyawan senior dan junior memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Ketika komunikasi berjalan lancar, karyawan senior dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan karyawan baru, sementara karyawan baru merasa lebih nyaman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan penyelesaian konflik secara lebih konstruktif, mencegah kesalahpahaman yang dapat memperburuk hubungan kerja.

Selain itu, perilaku senioritas yang positif, seperti memberikan mentoring atau dukungan kepada karyawan baru, dapat mempercepat proses adaptasi mereka. Karyawan senior yang berperan sebagai mentor dapat membantu karyawan baru memahami tanggung jawab kerja, budaya organisasi, dan norma-norma tidak tertulis yang berlaku di tempat kerja. Hal ini tidak hanya



memperkuat hubungan antara senior dan junior tetapi juga mendorong rasa percaya diri karyawan baru dalam menjalankan tugas mereka.

Peran manajemen juga tidak kalah penting dalam menangani konflik senioritas. Dukungan manajerial yang kuat, seperti menyediakan pelatihan komunikasi atau memfasilitasi program orientasi yang melibatkan senior dan junior, dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Manajemen yang proaktif dalam menangani konflik dan memberikan kejelasan mengenai peran masing-masing karyawan dapat membantu menciptakan harmoni di tempat kerja. Selain itu, organisasi yang mendorong kolaborasi dan menghargai kontribusi dari semua karyawan, terlepas dari tingkat senioritas mereka, akan lebih berhasil dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung adaptasi karyawan baru.

Dengan demikian, kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa konflik senioritas, jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif pada adaptasi karyawan baru, tetapi dengan pendekatan yang tepat, dampak ini dapat diminimalkan atau bahkan diubah menjadi peluang untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas. Senioritas yang dikelola dengan bijak dapat menjadi sumber bimbingan yang berharga, sementara organisasi yang mengutamakan komunikasi dan inklusivitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung keberhasilan adaptasi karyawan baru. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas individu dan tim, sekaligus memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada objek penelitian, yaitu organisasi yang terlibat dalam penelitian ini:

1. Manajemen Konflik Senioritas

Organisasi perlu mengimplementasikan kebijakan yang efektif untuk mengelola konflik senioritas. Salah satunya adalah dengan menyediakan pelatihan komunikasi bagi karyawan senior dan junior agar dapat membangun saluran komunikasi yang lebih terbuka dan konstruktif. Program mentoring juga sangat dianjurkan, di mana karyawan senior dapat membantu karyawan baru dalam beradaptasi dengan budaya organisasi dan memahami tugas mereka.

2. Peningkatan Dukungan Manajerial

Manajer dan pimpinan perlu memberikan dukungan yang lebih besar dalam memfasilitasi hubungan yang baik antara karyawan senior dan junior. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan sesi komunikasi terbuka, memberikan klarifikasi tentang peran dan tanggung jawab masing-masing, serta menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan mendukung kolaborasi antar karyawan. Dengan adanya dukungan manajerial yang kuat, konflik yang muncul akibat perbedaan senioritas dapat lebih mudah diatasi.

3. Fokus pada Adaptasi Karyawan Baru

Organisasi harus memastikan bahwa proses adaptasi karyawan baru berjalan dengan lancar. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan memberikan orientasi yang jelas tentang budaya organisasi dan peran masing-masing karyawan baru. Selain itu, penting untuk menyediakan waktu bagi karyawan baru untuk berinteraksi dengan rekan kerja mereka,



terutama karyawan senior, agar mereka merasa diterima dan didukung dalam proses penyesuaian diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe Free Press.
- Munir, M. S., Sunaryo, H., & Pardiman, P. (2023). Pengaruh senioritas, prestasi kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 125–138.
- Murtisaputra, E., & Ratnasari, S. L. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, insentif, komunikasi dan senioritas terhadap semangat kerja karyawan Ramayana Department Store Cabang Kota Tanjungpinang. *Dimensi*, 7(3), 421–433.
- Purwaningtyas, R., & Sari, M. (2022). Pengaruh komunikasi antara senior dan junior terhadap adaptasi karyawan baru di lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 100–112.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.