

PENGARUH KOMUNIKASI LINTAS GENERASI DAN NILAI TRI HITA KARANA TERHADAP KONFLIK KERJA MULTIGENERASI

Gabriella Giovani¹; Fahrul Riza²

Universitas Ciputra, Surabaya^{1,2}

Email : ggiovani@student.ciputra.ac.id¹; fahrul.riza@ciputra.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji perbedaan komunikasi antar generasi dan nilai bersama *Tri Hita Karana* terhadap konflik multi generasi. Studi yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi adalah karyawan Bali Beach Glamping, sebuah resor di Bali yang mempekerjakan karyawan lintas generasi yaitu yang terdiri dari generasi Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z. Sampel penelitian ini diambil secara non-acak menggunakan teknik purposive dengan ketentuan karyawan yang sudah bekerja selama 1 tahun dan mengetahui arti *Tri Hita Karana*. Sebanyak 85 responden dari semua departemen mengisi kuesioner yang terstruktur yang diukur menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi terhadap pelatihan, pola komunikasi, preferensi kerja, dan pengalaman konflik generasi. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensial, termasuk uji reliabilitas instrumen dan regresi linier berganda. Hasil penelitian dengan menggunakan regresi berganda di konfirmasi hasilnya bahwa komunikasi dan nilai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap konflik di lingkungan kerja multigenerasi ($R^2 = 0,361$; $p < 0,001$). Komunikasi yang kurang efektif meningkatkan tingkat konflik, sedangkan kesamaan nilai, khususnya nilai budaya lokal *Tri Hita Karana*, menurunkan potensi konflik. Implikasi penelitian ini adalah agar perusahaan di Bali dapat menerapkan konsep *Tri Hita Karana* yang berguna untuk meredam konflik. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan komunikasi lintas generasi serta penanaman nilai-nilai bersama melalui program pelatihan untuk menciptakan harmoni dan kolaborasi yang strategis di lingkungan kerja multigenerasi.

Kata Kunci : Hospitality Industry; Komunikasi Antar Generasi; Konflik Antar Generasi; Tri Hita Karana

ABSTRACT

This study aims to examine the differences in communication between generations and the common values of *Tri Hita Karana* towards multi-generational conflicts. The study that uses a quantitative approach with the population is employees of Bali Beach Glamping, a resort in Bali that employs cross-generational employees, namely Generation X, Millennial Generation, and Generation Z. A total of 85 respondents from all departments filled out a structured questionnaire that was measured using a Likert scale to measure perceptions of training, communication patterns, work preferences, and experiences of generational conflict. Data analysis used descriptive and inferential statistics, including instrument reliability tests and multiple linear regression. The results of the study using multiple regression confirmed the results that communication and value simultaneously had a significant effect on conflict in a multigenerational work environment ($R^2 = 0.361$; $p < 0.001$). Less effective communication increases the level of conflict, while the similarity of values, especially the local cultural values of *Tri Hita Karana*, reduces the potential for conflict. The implication of this research is that companies in Bali can apply the concept of *Tri Hita Karana* which is useful for reducing conflicts. These findings affirm the importance of managing cross-generational communication and instilling shared values through training programs to create strategic harmony and collaboration in a multigenerational work environment.

Keywords : Hospitality Industry; Intergenerational Communication; Intergenerational Conflict; Tri Hita Karana

PENDAHULUAN

Perbedaan generasi dalam tim multigenerasi yang terjadi di suatu perusahaan secara signifikan memengaruhi efektivitas kerja tim (Wang & Duan, 2024). Perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata terlebih perhotelan di Bali sangat dituntut untuk dinamis akan situasi yang kerap tiba-tiba terjadi. Sifat dinamis ini yang sangat diperlukan untuk strategi manajemen berbasis preferensi generasional untuk meminimalkan konflik dan memaksimalkan kolaborasi.

Industri perhotelan yang beroperasi 24/7 sangat bergantung pada koordinasi antar generasi, mulai dari Baby Boomers hingga Gen Z. Setiap generasi membawa nilai kerja, pola bekerja, pola komunikasi, ekspektasi yang berbeda, bahkan konsep hidup yang berbeda. Baby Boomers lebih suka loyalitas dan hierarki, Gen X mengutamakan bayaran yang seimbang. Millennials memiliki kemauan yang kuat, sementara Gen Z lebih individualistik namun mahir teknologi (Dogan Gursoy et al., 2013). Tanpa pengelolaan tim yang tepat dan menempatkan cara berpikir seperti mereka, perbedaan ini berpotensi menimbulkan miskomunikasi, penurunan produktivitas, dan turnover karyawan yang tinggi.

Sebuah penelitian yang dipublikasikan oleh (Hafidz, 2021) menemukan bahwa 77% Generasi Z menyadari bahwa bekerja lebih keras diperlukan untuk memiliki kehidupan profesional yang sesuai dan memuaskan dibandingkan dengan generasi milenial. Generasi Z lebih suka bekerja secara mandiri; 45% lebih suka bekerja di ruang pribadi daripada di tempat kerja bersama; dan 61% akan bertahan di perusahaan bahkan lebih dari 10 tahun jika perusahaan tersebut sesuai dengan nilai hidup mereka. Selain itu, 84% dari Gen Z lebih suka berkomunikasi secara pribadi daripada melalui telepon. Sebaliknya, generasi milenial bergantung pada alat dan portal digital untuk saling berkomunikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik dalam tim yang multi generasi pada tim housekeeping, F&B, dan front office, terhadap strategi human resources yang diterapkan seperti flexible scheduling, reverse mentoring, cross training, menentukan jenis komunikasi, training & development plan yang sesuai dengan kebutuhan semua generasi, dan untuk framework manajemen tim multigenerasi yang adaptif untuk industri hospitaliti.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas tentang generasi di industri hospitality (Park & Gursoy, 2012), terdapat celah penelitian yang signifikan terkait isu-isu yang lebih spesifik dan kontekstual. Hingga saat ini, masih sedikit studi yang secara komprehensif mengintegrasikan dampak operasional 24/7 terhadap dinamika antar generasi di lingkungan kerja perhotelan. Selain itu, belum banyak kajian yang membahas secara mendalam mengenai perencanaan pelatihan dan pengembangan (training & development) yang tepat untuk menjembatani perbedaan generasi maupun kolaborasi antar departemen. Tantangan serta peluang dalam meningkatkan efektivitas tim multigenerasi juga masih kurang dieksplorasi,

padahal isu ini sangat relevan dengan kondisi aktual di industri hospitaliti yang semakin kompleks dan sangat dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi penting dalam mengisi kekosongan literatur serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor perhotelan.

Ada nilai adat Masyarakat Bali yang sangat menarik yang peneliti pelajari dan terapkan kepada karyawan yaitu *Tri Hita Karana*. Konsep *Tri Hita Karana* adalah kearifan lokal dari masyarakat Bali yang menekankan harmoni hubungan antara manusia dengan Tuhan (Parahyangan), sesama manusia (Pawongan), dan alam (Palemahan). Konsep ini dapat dicapai melalui forum pawongan, integrasi tradisi lokal, dan penguatan proyek yang memperhatikan keberlanjutan lingkungan (palemahan dunia kerja modern, terutama di sektor pariwisata dan hospitality di Bali). Integrasi nilai-nilai *Tri Hita Karana* dalam budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi, keterlibatan anggota organisasi, serta keberlanjutan organisasi di era Society 5.0, (Subhaktiyasa et al., 2024). Selain itu, (Putra et al., 2024) mengungkapkan ada kemungkinan untuk meningkatkan kerja sama dan rasa kepemilikan di antara berbagai pemangku kepentingan di perusahaan karena *Tri Hita Karana* menjadi perekat hubungan sosial, memperkuat sinergi internal, dan menjadi fondasi untuk tercapainya kesejahteraan jangka panjang di lingkungan kerja multicultural.

Penelitian ini menambah nilai *Tri Hita Karana* sebagai bentuk akomodasi budaya lokal Bali. Ini juga menawarkan solusi praktis untuk konflik multigenerasi di perusahaan hospitality. Secara praktis, *Tri Hita Karana* meningkatkan kesamaan nilai kerja, memudahkan komunikasi antara generasi, dan berfungsi sebagai mediasi untuk memecahkan konflik. Ini dicapai melalui forum pawongan, integrasi tradisi lokal, dan penguatan proyek yang memperhatikan keberlanjutan lingkungan (palemahan).

Temuan penelitian akan menjadi dasar penyusunan kebijakan SDM yang mengakomodasi keberagaman generasi sambil mempertahankan visi misi perusahaan, nilai perusahaan, dan standar layanan tinggi khas Bali - menggabungkan kearifan lokal (*Tri Hita Karana*) dengan kebutuhan generasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan dan mengevaluasi kelebihan dan kekurangan penelitian sebelumnya, terutama yang dilakukan oleh Atthaariq et al., (2024), Putri et al., (2019), Mulyanti, (2021), dan Indrayani et al., (2024), dan untuk memposisikan kontribusi penelitian ini secara tepat dalam lanskap literatur tentang manajemen generasi di bidang perawatan kesehatan.

Atthaariq et al., (2024) melakukan penelitian tentang metode pelatihan karyawan multigenerasi di Banyan Tree Bintan Resort dan menemukan bahwa menyesuaikan metode

dengan karakteristik tiap generasi sangat penting untuk keberhasilan pelatihan. Namun, karena menggunakan metode regresi linier berganda, penelitian ini tidak mengukur dampak konflik antar generasi secara kuantitatif.

Dalam penelitian Putri et al., (2019) pada perusahaan konsumen barang di Surabaya, ditemukan bahwa perbedaan generasi memengaruhi pola komunikasi organisasi secara signifikan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, yang juga menunjukkan bahwa komunikasi lintas generasi berpengaruh signifikan terhadap konflik ($B = 0,974$; $p < 0,001$). Namun, salah satu gap kontekstual yang berusaha dijawab oleh penelitian ini adalah bahwa penelitian Putri et al., (2019) dilakukan di industri manufaktur dan konsumen barang tetapi industri ini tidak beroperasi 24/7, sehingga dinamika tekanan kerja dan intensitas interaksi antar-shift yang menjadi ciri khas industri perhotelan belum tercakup dalam studi.

Mulyanti, (2021) melakukan penelitian tentang perbedaan nilai kerja antara Generasi X, Generasi Y, dan Baby Boomer dan menyimpulkan bahwa faktor utama yang menyebabkan perbedaan generasional adalah perbedaan nilai kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesamaan nilai (khususnya nilai lokal *Tri Hita Karana*) berdampak negatif terhadap konflik ($B = -0,340$; $p = 0,007$). Namun, penelitian Mulyanti (2021) hanya mengintegrasikan nilai kerja secara umum, bukan nilai budaya lokal spesifik suatu daerah. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat menjelaskan bagaimana kearifan lokal dapat berfungsi sebagai mediator konflik antar generasi suatu masalah yang secara eksplisit diangkat dalam penelitian ini melalui konsep *Tri Hita Karana*.

Indrayani et al., (2024) menyelidiki aspek soft skill Generasi Z di industri perhotelan dan menemukan bahwa, meskipun mereka mahir dalam keterampilan digital, mereka masih menghadapi kesulitan dalam berinteraksi dengan orang lain secara langsung. Namun, penelitian Indrayani et al., (2024) bersifat deskriptif-kualitatif dan secara khusus berfokus pada Generasi Z, tetapi temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komunikasi lintas generasi sulit dalam konteks operasional 24/7.

Secara keseluruhan, keempat penelitian sebelumnya memberikan dasar konseptual yang kuat mengenai perbedaan generasi, pola komunikasi, dan nilai kerja, namun, terdapat tiga kesenjangan (gap) utama yang belum terjawab secara komprehensif: (1) belum ada penelitian yang secara kuantitatif mengukur pengaruh simultan komunikasi dan nilai bersama terhadap konflik multigenerasi di industri hospitaliti yang beroperasi 24/7; (2) belum ada penelitian yang mengintegrasikan nilai kearifan lokal spesifik (*Tri Hita Karana*) sebagai variabel yang dapat memitigasi konflik generasional; dan (3) mayoritas studi terdahulu terbatas pada sektor non-hospitaliti atau bersifat deskriptif tanpa pengujian statistik inferensial. Untuk mengisi ketiga celah tersebut, penelitian ini menggunakan model regresi berganda untuk menguji secara

empiris bagaimana komunikasi dan nilai *Tri Hita Karana* berdampak pada konflik antar generasi di antara 85 karyawan dari berbagai generasi yang bekerja di industri perhotelan Bali. Ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih kontekstual dan relevan dengan kondisi industri perhotelan Bali yang unik secara budaya.

Generasi

Kupperschmidt et al., (2000) mengatakan bahwa generasi adalah sekelompok orang yang memiliki tahun lahir, umur, lokasi, dan pengalaman historis atau peristiwa yang sama yang berdampak besar pada fase pertumbuhan mereka. Generasi juga didefinisikan sebagai suatu konstruksi sosial di mana sekelompok orang memiliki umur dan pengalaman historis yang sama, sehingga individu yang menjadi bagian dari generasi tersebut (Mannheim, 1952).

Generasi X

Menurut teori Carole L. Jurkiewicz, (2000) yang diterjemahkan lagi oleh Mulyanti, (2021), Generasi X adalah generasi yang lahir pada era awal perkembangan teknologi dan informasi, seperti perkembangan teknologi komputer (PC), internet, telepon, televisi, dan lainnya. Mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik, mandiri dan setia, sangat mengutamakan citra, nama baik, dan materi, pekerja keras, dan menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan kepada hasil kerjanya adalah beberapa ciri khas Generasi X.

Generasi Y (Milenials)

Generasi Y, juga dikenal sebagai generasi milenial, adalah generasi yang tumbuh bersamaan dengan era internet booming (Lyons, 2003). Generasi Y memiliki banyak ciri khas yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti sangat terbuka dalam berkomunikasi, sangat tergantung pada kemajuan teknologi, dan lebih terbuka terhadap perspektif ekonomi dan politik, yang membuat mereka terlihat reaktif terhadap perubahan sosial yang terjadi di sekitar mereka (Putri et al., 2019)

Generasi Z

Generasi Z muncul pada pertengahan tahun 1990-an dan awal tahun 2010-an. Generasi Z adalah kelompok tenaga kerja yang termuda saat ini dan muncul sebagai kekuatan vital dalam berbagai sektor, terutama dalam industri hospitaliti. Dengan karakteristik yang sangat unik, generasi Z membawa dinamika baru dalam lingkungan kerja. Generasi Z dikenal sebagai individu yang terampil dalam teknologi, kreatif, dan sangat adaptif terhadap perubahan (Dorina et al., 2024).

Kerangka Teoretis Perbedaan Generasi di Tempat Kerja

Untuk memahami nilai kerja yang berbeda antar generasi, dasar utamanya adalah Teori Kohort Generasional (Teori Kohort Generasional). Seperti yang dinyatakan oleh Brown-Crowder & Rhonda R., (2017), sistem nilai yang berbeda diciptakan oleh setiap generasi, dan

konteks sosiohistoris yang terkait dengan masa pembentukan karakter tersebut memengaruhinya. Teori ini membantu dalam industri perhotelan menjelaskan mengapa Baby Boomers (lahir 1946–1964) sangat setia pada hierarki, sementara Gen Z (lahir 1996–2012) lebih mengutamakan fleksibilitas dan pengakuan individu.

Teori Manajemen Generasi (Generational Management Theory) menyatakan bahwa setiap kelompok generasi memiliki nilai kerja, perilaku, dan sikap yang berbeda sebagai hasil dari pengalaman masa tumbuh-kembang mereka. Oleh karena itu, perbedaan ini perlu dikelola secara khusus untuk mengurangi konflik (Apriani, 2022). Studi yang dilakukan oleh Dogan Gursoy et al., (2013) menemukan korelasi signifikan antara preferensi sistem reward dan generasi: 72% Baby Boomers mengutamakan stabilitas finansial jangka panjang, dan 68% Gen Z lebih menghargai umpan balik instan. Hasilnya memperkuat hipotesis penelitian bahwa preferensi generasional yang tidak terkelola dapat menjadi sumber konflik.

Karakteristik Generasi di lingkungan kerja 24/7

Generasi X dan Baby Boomers: Kesetiaan vs. Keseimbangan

Bertentangan dengan Park & Gursoy, (2012) yang mengungkapkan bahwa 58% Gen X yang menolak shift malam tanpa kompensasi waktu istirahat yang fleksibel, 65% Baby Boomers menganggap lembur sebagai tanda dedikasi. Hasil ini konsisten dengan Chen & Choi, (2008); Lub et al., (2012), yang menunjukkan bahwa Generasi X lebih membutuhkan fleksibilitas dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) di industri perhotelan.

Gen Z dan Millennial: Otonomi vs. Teknologi

Penelitian di industri perhotelan menunjukkan bahwa Generasi Z masih menghadapi kesulitan dalam berkomunikasi secara langsung, seperti menangani keluhan tamu, menyelesaikan masalah, atau berinteraksi secara interpersonal. Ini terlepas dari fakta bahwa Generasi Z memiliki kemampuan teknologi digital yang luar biasa (Indrayani et al., 2024). Studi Frontiers in Psychology De Toro et al., (2019) juga menjelaskan fenomena ini melalui lensa psychological empowerment, bahwa Gen Z mengasosiasikan interaksi langsung dengan pengakuan sosial, sementara Millennial memandang efisiensi digital sebagai bentuk otonomi profesional.

Pola Konflik Generasional dalam Operasional

Housekeeping: Hierarki vs. Kolaborasi

Di dunia perhotelan, tim housekeeping multigenerasional mengidentifikasi konflik utama terkait pembagian tugas di mana perbedaan preferensi dan ekspektasi antar generasi memicu ketegangan dalam penentuan tanggung jawab kerja masing-masing individu (Rodríguez & Gregory, 2005). Di Bali, praktik kearifan lokal *Tri Hita Karana* (harmoni dengan manusia, alam, dan spiritual) sering menjadi mediasi konflik ini melalui pendekatan gotong royong lintas

generasi. Namun, karena studi Rodríguez & Gregory, (2005) dilakukan di luar konteks budaya Bali, elemen kontekstual ini tidak dibahas.

Front Office: Responsivitas vs. Prosedur

Dijelaskan bahwa generasi senior cenderung mengikuti SOP, sedangkan generasi muda lebih suka improvisasi berbasis data digital. Akibatnya, kualitas layanan akan turun jika tidak ada pelatihan lintas generasi terstruktur (Goh & Lee, 2018; Gursay et al., 2008)

Strategi Intervensi Berbasis Generasi

Reverse Mentoring

Penelitian menunjukkan bahwa metode ini menghasilkan kerja sama tim yang lebih kuat dan inovasi (Goh & Lee, 2018; Quazi, 2025).

Perencanaan yang fleksibel dan alat digital

Deloitte, (2016) , dan Harri, (2024) menyatakan bahwa teknologi sangat penting untuk memfasilitasi fleksibilitas lintas generasi. Integrasi di Bali biasanya disesuaikan dengan hari Nyepi, Galungan, dan Kuningan.

Integrasi Nilai Digital dan Lokal dalam SDM Bali

Kerangka unik untuk rekonsiliasi generasi diberikan oleh konsep *Tri Hita Karana*: Parahyangan, yang mengintegrasikan ritual budaya saat penerimaan, Pawongan, yang merupakan forum diskusi bulanan lintas generasi, dan Palemahan, yang merupakan proyek ketahanan lingkungan yang menggabungkan kearifan lokal dan teknologi (Subhaktiyasa et al., 2024) dan (Putra et al., 2024) menegaskan peran *Tri Hita Karana* dalam meningkatkan adaptabilitas dan kepemilikan bersama. Ini adalah premis teoretis utama H2 dari penelitian ini.

Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut (lihat Gambar 1):

H₁. Pola komunikasi dan kolaborasi antar generasi berpengaruh positif terhadap konflik

H₂. Nilai bersama *Tri Hita Karana* berpengaruh negatif terhadap konflik

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan metode survei eksplanatori untuk menilai pengaruh perbedaan generasi terhadap strategi penyatuan multigenerasi melalui program pelatihan karyawan di industri perhotelan Bali, khususnya pada Intanah Group di unit Bali Beach Glamping.

Penelitian dilakukan pada salah satu unit bisnis Intanah Group di Bali yaitu unit Bali Beach Glamping yang terdiri dari semua departemen. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada Senin, 06 Juni 2025 – Minggu, 12 Juni 2025. Subjek penelitian adalah karyawan dari tiga generasi (Gen X, Millennial, dan Gen Z) yang aktif bekerja di perusahaan Intanah Group. Responden yang telah peneliti dapatkan adalah 85 orang (lihat Gambar 2, 3 dan 4).

Studi ini memanfaatkan survei kuantitatif. Kuesioner dibuat terstruktur dan akan disebarkan kepada seluruh karyawan yang menjadi responden. Kuesioner mencakup variabel demografi (usia, generasi, jabatan), persepsi terhadap pelatihan, pola komunikasi, preferensi kerja, dan pengalaman konflik generasi.

Persepsi, kepuasan, dan efektivitas program pelatihan serta tingkat kolaborasi antar generasi diukur melalui kuesioner yang disusun dengan skala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju—Sangat Setuju) (lihat Gambar 5).

Data kuesioner dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial (uji regresi linier berganda, uji ANOVA) untuk menguji hipotesis pengaruh perbedaan generasi terhadap efektivitas strategi penyatuan melalui pelatihan.

Prosedur penelitian dilakukan melalui berbagai proses dimulai dari penyusunan dan validasi instrumen penelitian, pengambilan data kuesioner, dilanjutkan ke pengolahan dan analisis data hingga mendapatkan hasil yang sudah dianalisis diakhiri dengan penyusunan laporan hasil penelitian dan rekomendasi kebijakan SDM berbasis multigenerasi.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi atau keandalan jawaban dari setiap instrumen apakah sudah menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya atau kurang dipercaya. Di riset ini peneliti menggunakan uji reliabilitas Cronbach's Alpha terhadap penelitian yang peneliti lakukan. Jawaban responden akan dikatakan reliabel (dianggap baik dan konsisten) jika mendapatkan hasil lebih besar dari 0,7.

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi dan Kolaborasi yang diperlihatkan pada tabel 1 adalah kurang reliabel (Lihat Tabel Variabel 1).

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Nilai dan Digitalisasi yang diperlihatkan pada tabel 2 adalah reliabel (Lihat Tabel Variabel 2).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas, dapat disimpulkan data Variabel 1 dan Variabel 2 menunjukkan reliabilitas yang kurang baik dengan nilai Variabel 2 yaitu 0,588 dan Variabel 3 yaitu 0,590. Hasil ini berada di bawah standar minimum yaitu 0,7. Hal ini juga menunjukkan bahwa instrumen pada Variabel 1 dan Variabel 2 perlu analisis lebih dan diperbaiki, misalnya

dengan meninjau ulang atau mengganti beberapa pertanyaan agar dapat meningkatkan konsistensi internal dan keandalan pengukuran pada penelitian selanjutnya.

Pengujian Regresi Linear

Dari data Tabel Regresi Linear 1 dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa Nilai R^2 sebesar 0.361 berarti sekitar 36,1% variasi pada konflik (KONF) dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel komunikasi (KOM) dan nilai (NIL). Sisanya (sekitar 63,9%) dijelaskan oleh faktor lain di luar model ini. Uji F ini menunjukkan model regresi secara simultan signifikan ($p < 0.001$), artinya pengaruh dari komunikasi dan nilai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap konflik.

Total Komunikasi menunjukkan Koefisien sebesar 0.974 ($p < 0.001$) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit skor komunikasi akan meningkatkan skor konflik sebesar 0.974, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai beta standar (0.824) menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap konflik adalah positif dan kuat secara statistik. Artinya, semakin tinggi komunikasi (dalam konteks ini, kemungkinan komunikasi yang tidak efektif atau bermasalah), maka konflik juga cenderung meningkat.

Total Nilai menunjukkan koefisien sebesar -0.340 ($p = 0.007$) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit skor nilai akan menurunkan skor konflik sebesar 0.340, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai beta standar (-0.368) menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan. Artinya, semakin tinggi kesamaan atau pemahaman nilai antar individu, maka konflik cenderung menurun.

Hasil Penelitian Pengaruh Komunikasi (KOM) terhadap konflik

Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi dan nilai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap konflik di lingkungan kerja multigenerasi. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,361 menunjukkan bahwa 36,1% variasi konflik dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. Secara spesifik, komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik, sedangkan nilai memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap konflik.

Koefisien positif pada variabel komunikasi ($B = 0,974$, $p < 0,001$) menunjukkan bahwa semakin tinggi masalah dalam komunikasi, semakin tinggi pula tingkat konflik yang terjadi. Hal ini memberikan hasil konsisten dengan literatur yang menyebutkan bahwa miskomunikasi menjadi pemicu utama konflik di tim multigenerasi, terutama ketika terjadi perbedaan gaya komunikasi antara generasi yang lebih senior yang cenderung lebih formal dan hierarkis dibandingkan dengan generasi muda yang cenderung lebih informal dan lebih digitalisasi.

Hasil Penelitian Pengaruh Nilai (NIL) terhadap Konflik

Koefisien negatif pada variabel nilai ($B = -0,340$, $p = 0,007$) menunjukkan bahwa semakin tinggi kesamaan atau pemahaman nilai antar individu yaitu nilai *Tri Hita Karana* sebagai nilai budaya lokal di Bali, semakin rendah tingkat konflik. Temuan tentunya sangat menarik dan temuan ini juga sejalan dengan teori kohort generasional yang menyatakan bahwa kesamaan nilai kerja dapat menjadi landasan kuat dalam membangun harmoni dan kolaborasi lintas generasi di suatu organisasi.

Hasil ini juga memperkuat teori manajemen generasional dan temuan terdahulu yang menyoroti pentingnya pola komunikasi dan kesamaan nilai dalam mengelola konflik antar generasi di tempat kerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Gursoy et al., (2013) perbedaan preferensi komunikasi antar generasi dapat memicu miskomunikasi dan konflik, terutama jika tidak ada mekanisme penyatuan yang efektif. Studi lainnya Putri et al., (2019) juga menunjukkan bahwa gap generasi berdampak pada pola komunikasi organisasi, selanjutnya akan memengaruhi dinamika tim dan potensi konflik.

KESIMPULAN

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi peneliti sebagai salah satu pelaku Sumber Daya Manusia di industri hospitality yang sangat dinamis, bergerak dengan cepat, perputaran tiada henti dengan konsep operasional 24/7 dan menghadapi multigenerasi. Dengan hasil temuan ini, peneliti dan tim SDM akan melakukan upaya peningkatan kualitas komunikasi lintas generasi dan penanaman nilai-nilai *Tri Hita Karana* yang bersama perlu menjadi fokus utama dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan. Strategi seperti reverse mentoring, cross-training, serta integrasi nilai budaya lokal diimbangi dengan kebutuhan generasi digital dapat menjadi solusi efektif untuk menurunkan tingkat konflik dan meningkatkan kolaborasi antar tim.

Penelitian ini juga mengalami beberapa keterbatasan seperti faktor-faktor lainnya yang belum dimasukkan seperti belum memasukkan bagaimana persepsi dari antar generasi dan menjadi bahan tambahan untuk penelitian berikutnya peneliti akan memasukkan variabel persepsi. Selain itu, kelemahan lainnya peneliti hanya meneliti di sektor hospitality, harapan peneliti kedepannya bisa menambah sektor industry yang lebih luas seperti manufaktur dan jasa lainnya.

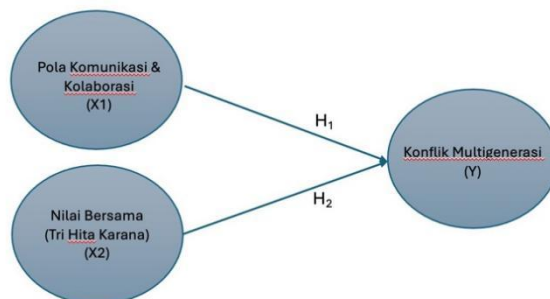
DAFTAR PUSTAKA

Apriani, M. R. (2022). Menelusuri nilai kerja dan problematika karyawan antar generasi pada dunia akademisi (Studi kasus pada fakultas ekonomi prodi manajemen universitas pekalongan). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi (JMBO)*, 1(2), 95–107. <https://jurnal-cahayapatriot.org/index.php/jmbo/article/view/19/18>

- Atthaariq, M. I., Setiawan, D., & Gultom, M. A. R. (2024). Metode pelatihan karyawan multi-generasi di banyan tree bintang resort. *Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 258–263. <https://www.jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/view/1077>
- Brown-Crowder, & Rhonda R. (2017). *Work motivation theory: identifying multi-generational values in the workplace*. Walden University ProQuest Dissertations & Theses.
- Carole L. Jurkiewicz, Ph. D. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management Available to Purchase. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- De Toro, I. S.-, Fernández, J. L.-, & De Nicolás, V. L. (2019). Generational diversity in the workplace: Psychological empowerment and flexibility in spanish companies. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953>
- Deloitte. (2016). *Global human capital trends 2016 the new organization: different by design*. <https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2016/human-capital-trends-introduction/dup-globalhumancapitaltrends-2016-4.pdf>
- Dogan Gursoy, Christina Geng-Qing Chi, & Ersem Karadag. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Dorina, N., Paina, R., & Lazăr, I. (2024). Generation Z at work – perceptions of work-life balance. *Research and Science Today*, 28(2), 135–145.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hafidz, L. (2021, October 18). *Perbedaan antara milenial dan generasi Z di dunia kerja*. Talentics. <https://www.talentics.id/resources/blog/perbedaan-antara-milenial-dan-generasi-z-di-dunia-kerja/>
- Harri. (2024). *Adopting flexible work arrangements in hospitality: Benefits and challenges*. <https://resources.harri.com/blog/adopting-flexible-work-scheduling-hospitality/>
- Indrayani, I. G. A. P. W., Yadnya, I. G. P., Pramana, I. W. A. Y. G., Putra, P. E. P., & Putra, I. N. P. S. (2024). Dimensi soft skill generasi Z di dunia hospitaliti: membangun keunggulan kompetitif dengan critical thinking, creativity, dan problem solving. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 13(1), 89–101. <https://doi.org/10.52352/jbh.v13i1.1382>
- Kupperschmidt, Betty R, & EdD, R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). "Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Lyons, S. M. A. (2003). An exploration of generational values in life and at work. *Eric Sprott School of Business Carleton University*.
- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163–195.
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan nilai-nilai kerja generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(1), 79–91. <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.251>

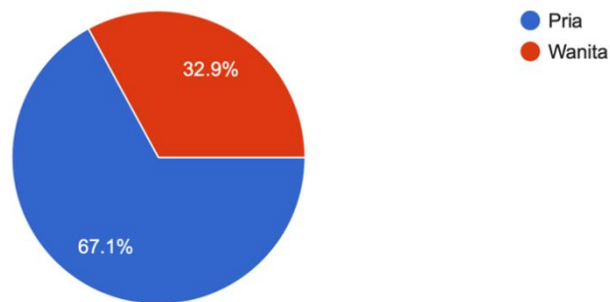
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Putra, I. M. E. L., Pramuki, N. M. W. A., Purwaningrat, P. A., Diputra, G. I. S., Apsaridewi, K. I., & Arthadana, M. G. (2024). Harmoni alam dan budaya: mewujudkan pariwisata berkelanjutan melalui tri hita karana di desa adat bali. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Akademisi*, 3(4), 167–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/jpma.v3i4.1156>
- Putri, G. S., Hartanto, B., & Husna, N. (2019). Generation gap; analisa pengaruh perbedaan generasi terhadap pola komunikasi organisasi di perusahaan consumer goods di kota surabaya. *Sosial: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 20(1), 36–43. <https://doi.org/10.33319/sos.v20i1.36>
- Quazi, A. (2025). Bridging generational gaps: The role of reverse mentoring in fostering knowledge sharing and innovation. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 14(5), 163–170. <https://doi.org/10.35629/8028-1405163170>
- Rodríguez, A., & Gregory, S. (2005). Recruitment and retention issues in the housekeeping workforce: A multigenerational case study. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 333–352.
- Subhaktiyasa, P. G., Sintari, S. N. N., Andriana, K. R. F., Sumaryani, N. P., Werang, B. R., & Sudiarta, I. N. (2024). Tri hita karana and organizational culture in society 5.0: effect on adaptability, consistency, involvement, and mission. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.38043/jimb>
- Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1664–1078. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222–243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR



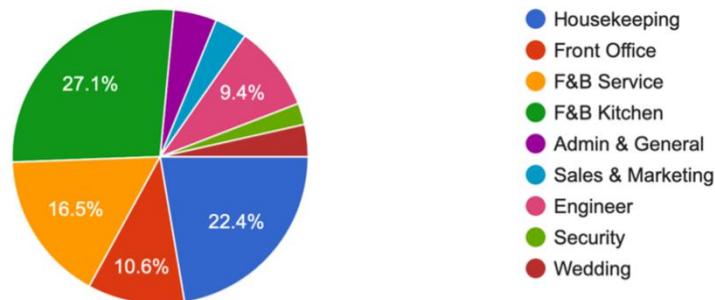
Gambar 1. Hipotesa terhadap konflik multigenerasi

Jenis Kelamin
85 responses



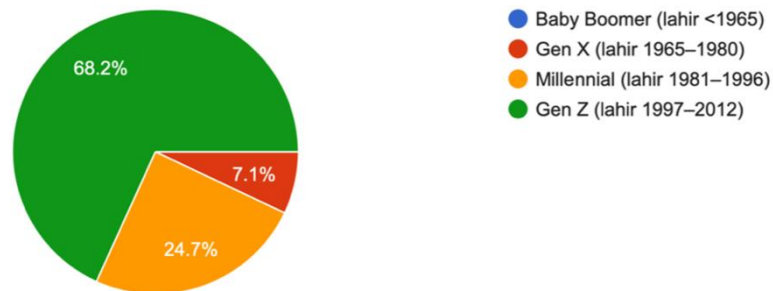
Gambar 2. Grafik persentase jenis kelamin karyawan di Bali Beach Glamping

Department
85 responses



Gambar 3. Grafik persentase departemen/divisi para responden

Generasi
85 responses



Gambar 4. Grafik persentase generasi/tahun kelahiran para responden

Skala Likert	1	Sangat Tidak Setuju
	2	Tidak Setuju
	3	Netral
	4	Setuju
	5	Sangat Tidak Setuju

Gambar 5. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan skala Likert

Tabel Variabel 1. Pola Komunikasi dan Kolaborasi
Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.588	0.098	0.396	0.780

Note. The following item correlated negatively with the scale: KOM.2.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Coefficient α (if item dropped)			Item-rest correlation		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Karyawan merasa nyaman bekerja dengan rekan yang berbeda generasi.	0.444	0.134	0.754	0.498		
Karyawan sering mengalami kesulitan komunikasi dengan rekan dari generasi lain.	0.815	0.706	0.923	-0.164		
Program pelatihan memberikan solusi atas perbedaan generasi di tempat kerja.	0.463	0.172	0.754	0.467		
Karyawan terbuka untuk belajar dari rekan kerja yang lebih muda/lebih tua.	0.365	0.053	0.677	0.644		
Manajemen mendukung terciptanya lingkungan kerja yang terbuka untuk semua generasi.	0.427	0.155	0.699	0.582		

Note. The following item correlated negatively with the scale: KOM.2. The analytic confidence interval is not available for the item-rest correlation.

Tabel Variabel 2. Implementasi Nilai Lokal & Digitalisasi
Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.897	0.041	0.817	0.978

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Coefficient α (if item dropped)			Item-rest correlation		
--	--	--	-----------------------	--	--

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Coefficient α (if item dropped)			Item-rest correlation		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Item	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Nilai-nilai lokal Bali (misal: <i>Tri Hita Karana</i>) diintegrasikan dalam pelatihan karyawan.	0.876	0.774	0.978	0.744		
Karyawan memahami pentingnya nilai-nilai lokal Bali dalam bekerja di lingkungan hotel.	0.882	0.784	0.980	0.714		
Penggunaan teknologi digital dalam pelatihan memudahkan karyawan memahami materi yang diberikan.	0.860	0.746	0.974	0.811		
Karyawan merasa pelatihan berbasis digital dapat diikuti oleh semua generasi di tempat kerja karyawan.	0.876	0.790	0.961	0.743		
Integrasi nilai lokal dan digitalisasi dalam pelatihan meningkatkan kolaborasi antar generasi.	0.880	0.765	0.996	0.723		

Note. The analytic confidence interval is not available for the item-rest correlation.

Tabel Regresi Linear 1
Linear Regression
Model Summary - TOTAL KONF

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	df1	df2	p
M ₀	0.000	0.000	0.000	3.206	0.000	0	84	
M ₁	0.601	0.361	0.345	2.594	0.361	2	82	< .001

Note. M₁ includes TOTAL KOM, TOTAL NIL

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	311.657	2	155.829	23.167	< .001
	Residual	551.566	82	6.726		
	Total	863.224	84			

Note. M₁ includes TOTAL KOM, TOTAL NIL

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	15.282	0.348		43.952	< .001
M ₁	(Intercept)	4.003	2.007		1.994	0.049
	TOTAL KOM	0.974	0.157	0.824	6.198	< .001
	TOTAL NIL	-0.340	0.123	-0.368	-2.765	0.007

Descriptives

	N	Mean	SD	SE
TOTAL KOM	85	18.788	2.713	0.294
TOTAL NIL	85	20.600	3.461	0.375