

**PENGARUH PEMBINAAN PEMERINTAH, PHRI DAN
STAKEHOLDER LAINNYA TERHADAP RETENSI KARYAWAN
HOTEL MELALUI VARIABEL INTERVENING PELATIHAN
(STUDI KASUS MAXONE HOTEL & RESORT
MAKASSAR)**

M.Yusuf Sandy¹, Dafyar Eliadi Hardian², Edi Mulyadi³

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : ¹yusuf.sandy@unis.ac.id

Email : ²dafyar.eliaadi@unis.ac.id

Email : ³edi.mulyadi@unis.ac.id

Abstrak

Tingkat pergantian karyawan (turnover) yang tinggi merupakan isu strategis dalam sektor perhotelan, khususnya pada MaxOne Hotel & Resort Makassar. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pembinaan dari pemerintah, Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), dan stakeholder lainnya terhadap retensi karyawan, dengan pelatihan sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui distribusi kuesioner kepada 118 responden, kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan pemerintah dan PHRI secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pembinaan stakeholder tidak berpengaruh langsung signifikan, namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui pelatihan. Secara simultan, ketiga bentuk pembinaan berkontribusi positif terhadap retensi. Pelatihan terbukti tidak memediasi pengaruh pembinaan pemerintah dan PHRI, namun memediasi secara penuh pengaruh pembinaan stakeholder. Hal ini menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan jalur krusial dalam efektivitas pembinaan eksternal. Dengan demikian, strategi pembinaan terintegrasi yang melibatkan peran aktif stakeholder perlu dikembangkan guna meningkatkan loyalitas dan keberlangsungan kerja karyawan di sektor perhotelan.

Kata Kunci: Industri Perhotelan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan Karyawan, Pembinaan Stakeholder, Retensi Karyawan

Abstrak

High employee turnover is a strategic issue in the hospitality sector, particularly at MaxOne Hotel & Resort Makassar. This study aims to analyze the effect of guidance from the government, the Indonesian Hotel and Restaurant Association (PHRI), and other stakeholders on employee retention, with training as an intervening variable. A quantitative approach was used by distributing questionnaires to 118 respondents, then processed using SPSS software. The results show that the guidance from the government and PHRI has a direct, positive, and significant effect on employee retention. Stakeholder guidance does not have a direct significant effect, but it has a significant indirect effect through training. Simultaneously, all three forms of guidance positively contribute to retention. Training was found not to mediate the effect of government and PHRI guidance, but it

fully mediates the effect of stakeholder guidance. This concludes that training is a crucial path in the effectiveness of external guidance. Thus, an integrated guidance strategy involving the active role of stakeholders needs to be developed to enhance employee loyalty and continuity of employment in the hotel sector.

Keywords: Hospitality Industry, Human Resource Management, Employee Training, Stakeholder Coaching, Employee Retention

A. Pendahuluan

Hotel merupakan sarana akomodasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan para wisatawan, dengan menyediakan layanan dan fasilitas yang disesuaikan dengan preferensi tamu. Seiring waktu, industri perhotelan mengalami transformasi menjadi sektor global yang kompleks, yang mengintegrasikan elemen desain arsitektur yang khas, variasi layanan yang beragam, serta tingkat harga yang mencerminkan heterogenitas permintaan konsumen. Industri perhotelan memberikan kontribusi yang substansial melalui berbagai dimensi, terutama dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, menjaga keberlanjutan lingkungan, dan memperkuat loyalitas pelanggan.

Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dan GoodStats pada Desember 2023 dan diperbarui pada Februari 2024, jumlah hotel berbintang di Indonesia pada tahun 2023 mencapai 4.129 unit. Klasifikasi tersebut mencakup lima kategori hotel berbintang, yaitu hotel bintang satu sebanyak sekitar 554 unit, hotel bintang dua sebanyak 862 unit, hotel bintang tiga sebanyak 1.606 unit, hotel bintang empat sebanyak 865 unit, dan hotel bintang lima sebanyak 252 unit (GoodStats, 2024).

Secara keseluruhan, komposisi kapasitas akomodasi hotel di Makassar pada tahun 2024 menunjukkan dominasi yang kuat dari hotel bintang tiga dan empat, yang secara kumulatif menyumbang lebih dari 86% dari total kamar hotel. Pola ini mengindikasikan bahwa pengembangan sektor perhotelan di Makassar sangat berfokus pada segmen menengah. Minimnya jumlah hotel bintang lima menunjukkan keterbatasan dalam penyediaan akomodasi mewah, sedangkan hotel bintang satu memiliki peran yang sangat kecil dalam struktur pasar akomodasi kota ini.

Retensi karyawan dalam sektor perhotelan merupakan permasalahan multidimensional yang dipengaruhi oleh tingginya mobilitas tenaga kerja, kompetisi dalam merekrut tenaga kerja terampil, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan. Isu ini menjadi sangat krusial di MaxOne Hotel & Resort Makassar, di mana keberhasilan mempertahankan karyawan berkorelasi erat dengan konsistensi kualitas layanan dan efisiensi operasional hotel.

Pada penelitian ini juga akan melihat retensi karyawan yang juga berdampak pada perkembangan kinerja MaxOne Hotel & Resort Makassar yang didirikan pada tahun 2016 dibawah Manajemen Milestone Pacific Hotel Group (MPHG). Kinerja perkembangan perusahaan juga dapat dilihat dari sejak didirikannya MaxOne Hotel & Resort Makassar tersebut, telah memiliki sister company sebanyak 47 properti yang berlokasi strategis di berbagai kota di Indonesia, melayani wisatawan local dan internasional yang mencari pilihan penginapan, penyelenggaraan acara pernikahan, pertemuan dan kegiatan sosial

dengan biaya yang terjangkau dan nyaman.

Terdapat beberapa persentase kondisi terhadap retensi karyawan pada MaxOne Hotel & Resort Makassar, berdasarkan data, tingkat perekrutan karyawan antara Januari 2023 hingga Juli 2024 adalah 4,54%, sedangkan tingkat pengunduran diri mencapai 3,39%. Kedua angka tersebut relatif tinggi, mencerminkan lingkungan tenaga kerja yang dinamis selama periode ini. Jika dilihat dari bulan ke bulan, Desember 2023 mengalami pergantian karyawan tertinggi, dengan 10 karyawan mengundurkan diri. Menariknya, ini juga merupakan bulan dengan perekrutan tertinggi, karena 20 karyawan baru dipekerjakan.

Penelitian ini menyoroti peran integral dari budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam retensi karyawan. Untuk MaxOne Hotel & Resort Makassar, inisiatif pembinaan karyawan yang dilakukan oleh pemerintah harus bertujuan untuk memperkuat area-area tersebut sambil menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan dan focus pada pelanggan. Seperti pelatihan internal organisasi yang dilaksanakan oleh masing-masing departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional seperti *Skill department Housekeeping, Refresh SOP, Pelatihan Digital Marketing, K3, Pelayanan Prima, Sertifikasi Kompetensi*. Kemudian pelaksanaan kegiatan *Sales Mission*, promosi digital, pelaksanaan berbagai *event, city branding*, dan pelatihan serta sertifikasi kompetensi tenaga kerja untuk dapat mendorong pertumbuhan positif wisatawan dan okupansi hotel sehingga retensi karyawan dapat dipertahankan.

Para *stakeholder* yang terlibat dalam sektor perhotelan dan pariwisata meliputi Ketua dan Sekretaris PHRI, Ketua DPD IHGMA, Ketua DPD IHKA, Ketua DPD ICA, Ketua Ampuri, Ketua GIPI, serta Ketua ASITA. Selain itu, terdapat juga Presiden, Sekretaris Jenderal, dan Direktur Eksekutif IMA, Direktur Poltekpar Makassar, Direktur LSP Phinisi, Ketua Umum DPP IHGMA, dan Ketua DPD IMC. Dukungan akademik dan profesional turut diberikan oleh perwakilan FKM Unhas dan Ketua HIKMA, serta pihak dari Tadika Puri. Kemudian beberapa program pelatihan yang telah diselenggarakan oleh *stakeholder* untuk meningkatkan keterampilan karyawan hotel, antara lain pelatihan *cooking class, public speaking, dan personal selling*. Selain itu, manajemen juga memfasilitasi pelatihan sertifikasi kompetensi bagi tenaga kerja di bidang perhotelan, khususnya untuk bagian *housekeeping* dan *receptionis*. Uji sertifikasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan standar profesional di industri perhotelan.

Mengingat besarnya perusahaan ini dan banyaknya cabang di berbagai kota di seluruh Indonesia, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Hotel ini. Fokus yang dilakukan oleh peneliti hanyalah Maxone Hotel & Resort Makassar yang terletak di Jl. Taman Makam Pahlawan No.2 -5, Tello Baru, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90233.

Untuk menggali lebih dalam, penelitian ini menyusun rumusan masalah secara spesifik diantaranya adalah :

1. Apakah Pembinaan Pemerintah, Pembinaan PHRI, dan Pembinaan *Stakeholder* bersama-sama berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan Maxone hotel & resort Makassar?
2. Apakah Pembinaan Pemerintah, Pembinaan PHRI, dan Pembinaan *Stakeholder* bersama

- sama berpengaruh positif melalui Pelatihan?
3. Apakah Pelatihan bersama - sama memediasi secara positif pengaruh Pembinaan Pemerintah, PHRI dan *Stakeholder*?
 4. Apakah Pelatihan bersama - sama memediasi secara positif pengaruh Pembinaan Pemerintah, PHRI dan *Stakeholder* terhadap Retensi Karyawan Maxone hotel & resort Makassar?

Pembinaan Pemerintah terhadap Retensi Karyawan melalui Pelatihan

Retensi karyawan melalui pendekatan pelatihan merupakan proses yang bersifat kompleks dan melibatkan berbagai aspek yang saling terkait. Untuk mempertahankan tenaga kerja, organisasi perlu memahami faktor-faktor utama yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap bekerja, di mana program pelatihan dan pengembangan berkontribusi secara substansial dalam meningkatkan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan ini secara positif berdampak pada keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi (Nadeem & Malik, 2021).

Salah satu fondasi penting dalam meningkatkan retensi adalah implementasi program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif. Berbagai studi menunjukkan adanya hubungan positif antara struktur pelatihan yang sistematis dan tingkat retensi karyawan. Sebagai contoh, studi dalam sektor perbankan mengindikasikan bahwa pelatihan yang efektif menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi (Pallangyo & Hanai, 2020).

Secara keseluruhan, fokus pengembangan organisasi pada pelatihan karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan retensi melalui penguatan komitmen, peningkatan kapabilitas, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Sinergi antara elemen-elemen ini mendukung performa organisasi yang lebih baik sekaligus menekan risiko yang muncul akibat tingginya angka *turnover*.

Pembinaan *Stakeholder* terhadap Retensi Karyawan Melalui Pelatihan

Pengembangan peran *stakeholder* memiliki kontribusi signifikan dalam memperkuat retensi karyawan melalui penerapan strategi pelatihan yang terintegrasi. Ketika organisasi mengadopsi praktik pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, hal tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga secara substansial menurunkan tingkat *turnover*.

Secara keseluruhan, peran *stakeholder* melalui kebijakan pelatihan yang tepat sasaran terbukti menjadi pendekatan strategis dalam meningkatkan retensi karyawan. Ketika organisasi menempatkan pelatihan sebagai prioritas dalam agenda pengembangan sumber daya manusia, mereka membangun budaya kerja yang inklusif, memberdayakan, dan mendorong loyalitas. Konsistensi temuan dalam literatur memperkuat argumen bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai elemen kunci dalam membentuk sikap, komitmen, dan keberlanjutan tenaga kerja.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa literatur ilmiah terdahulu mengenai mempertahankan retensi pegawai dalam suatu perusahaan. Penelitian oleh Tawarrar et al (2021), menunjukkan bahwa koefisien regresi sebesar $\beta = 0,392$ dengan nilai $p < 0,01$, menandakan adanya

pengaruh positif dan signifikan antara pembinaan pemerintah yang diwujudkan melalui rekrutmen dan seleksi terhadap retensi karyawan. Setiap peningkatan satu satuan dalam kualitas pembinaan pemerintah diproyeksikan dapat meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,392 satuan. Nilai korelasi (R) sebesar 0,392 mengindikasikan hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel tersebut. Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,154 menunjukkan bahwa pembinaan pemerintah mampu menjelaskan 15,4% variasi dalam retensi karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil uji F yang signifikan ($F = 19,302$; $p < 0,01$) mengonfirmasi bahwa model yang digunakan layak secara statistik.

Penelitian oleh Colbran (2020), menjelaskan bahwa pelatihan, meskipun memiliki peran penting, tidak cukup untuk menjamin keberlangsungan tenaga kerja. Pemerintah perlu merumuskan kebijakan pelatihan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga mempertimbangkan aspek personal dan profesional yang melekat pada setiap individu sepanjang perjalanan hidup dan kariernya. Pendekatan *whole of life career* menggarisbawahi bahwa kebutuhan serta motivasi tenaga kerja akan senantiasa berubah seiring dengan tahap kehidupan yang mereka alami. Oleh karena itu, strategi pelatihan dan pembinaan perlu disesuaikan dengan usia, fase karier, situasi keluarga, dan aspirasi jangka panjang masing-masing individu.

Penelitian oleh Ebrahim et al. (2021), mengungkapkan bahwa analisis regresi linear mengungkapkan bahwa aspek manajemen kinerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai koefisien β sebesar 0,536 dan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pengelolaan kinerja yang diterapkan oleh pemerintah atau entitas GLC melalui mekanisme seperti umpan balik rutin, penilaian kompetensi, serta penghargaan atas pencapaian kerja semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk tetap berkomitmen dalam organisasi.

Penelitian oleh Liu & Yin (2020) menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara organisasi dan para pemangku kepentingan termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas memegang peranan kunci dalam membangun keandalan dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi krisis. Kedua atribut tersebut terbukti esensial dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja di tengah kondisi yang tidak menentu, seperti pada masa pandemi.

B. Metode

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini bertipe kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk menguji teori-teori objektif melalui analisis hubungan antar variabel yang dapat diukur. Variabel-variabel tersebut dikumpulkan menggunakan instrumen terstandar, seperti kuesioner atau tes, yang menghasilkan data dalam bentuk angka dan selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik.

Terdapat 5 variabel dalam penelitian ini yang terdiri dari 3 variabel independen yakni Pembinaan Pemerintah (X_1), Pembinaan Organisasi (X_2), Pembinaan Stakeholder (X_3), 1 variabel mediasi yaitu Pelatihan dan 1 variabel dependen yaitu Retensi Karyawan

(Y). Penelitian ini berfokus pada karyawan yang bekerja di Maxone Hotel & Resort Makassar. Ini termasuk individu dari semua departemen di dalam hotel, yang mencakup berbagai peran dan level pekerjaan yang berjumlah 118 karyawan. Keragaman dalam tenaga kerja adalah kunci untuk memahami pengalaman dan kepuasan karyawan secara keseluruhan di berbagai area operasional hotel.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *saturated sampling*. *Saturated sampling* atau pengambilan sampel jenuh merujuk pada strategi dalam penelitian di mana peneliti mengumpulkan data hingga tidak ditemukan informasi atau tema baru yang muncul. Pendekatan ini berfokus pada pencapaian *saturation* atau kejemuhan data, yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh dari partisipan sudah cukup memadai dan tidak lagi memberikan kontribusi baru terhadap pemahaman topik yang dikaji (Creswell & Creswell, 2018). Dalam praktiknya, *saturated sampling* bukan berarti menargetkan jumlah responden tertentu sejak awal, melainkan melibatkan proses pengumpulan data yang terus berlangsung hingga data yang diperoleh menjadi berulang dan tidak menghasilkan variasi tambahan. Teknik ini memastikan bahwa hasil penelitian memiliki kedalaman dan kelengkapan dalam menggambarkan fenomena yang diteliti, serta meningkatkan validitas temuan dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan Maxone hotel & resort Makassar.

Penelitian ini menggunakan berbagai sumber data yang komprehensif untuk memastikan analisis menyeluruh tentang pengalaman karyawan dan tren retensi di Maxone Hotel & Resort Makassar. Sumber-sumber ini termasuk catatan internal perusahaan, laporan pemerintah tentang program pembinaan, dan laporan industri yang terkait dengan retensi karyawan. Kuesioner dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada responden, yaitu karyawan Maxone hotel & resort Makassar. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala likert.

Analisis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan berbagai alat statistik, dengan perangkat lunak utama adalah SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Perangkat lunak ini berperan penting dalam melakukan statistik deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda, yang semuanya sangat penting dalam memahami hubungan antara variabel-variabel utama yang diminati: pembinaan, budaya organisasi, dan bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi retensi karyawan.

C. Hasil dan Pembahasan

MaxOne Hotel & Resort Makassar merupakan hotel resort modern yang berlokasi di pusat keramaian Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Hotel ini dikenal dengan berbagai fasilitas serta layanan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan wisatawan bisnis maupun rekreasi. Beralamatkan di Jl. Taman Makam Pahlawan No.5, Tello Baru, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90233. Letaknya yang strategis memberikan kemudahan akses ke berbagai destinasi wisata lokal, sehingga menjadikannya salah satu pelaku utama dalam sektor perhotelan di kawasan tersebut. Manajemen hotel berkomitmen untuk menjaga kualitas layanan dengan menerapkan berbagai strategi

operasional guna meningkatkan kepuasan tamu.

Pengolahan dan Analisis Data

1. Uji Validitas

Seluruh item pada variabel Retensi Karyawan terbukti valid dengan korelasi tinggi terhadap skor total konstruk, yang mengindikasikan bahwa indikator- indikator yang digunakan memiliki kemampuan representatif yang baik. Berdasarkan keseluruhan hasil, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini yang mencakup variabel Pembinaan Pemerintah (X1), Pembinaan Organisasi (X2), Pembinaan *Stakeholder* (X3), Pelatihan (M), dan Retensi Karyawan (Y) memenuhi kriteria validitas dan layak untuk digunakan dalam tahapan analisis selanjutnya, termasuk uji reliabilitas dan pengujian hipotesis.

2. Uji Reliabilitas

Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Pembinaan Pemerintah (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,816, yang mengindikasikan bahwa seluruh item dalam konstruk ini memiliki konsistensi internal yang kuat. Variabel Pembinaan Organisasi (X2) mencatatkan nilai 0,822, menandakan bahwa jawaban responden terhadap seluruh item menunjukkan pola yang stabil dan dapat dipercaya. Selanjutnya, variabel Pembinaan *Stakeholder* (X3) memperoleh skor 0,824, menunjukkan bahwa semua indikator dalam konstruk ini mampu mengukur aspek pembinaan secara konsisten dan menyeluruh.

3. Uji Koefisien Determinasi

Pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* terhadap retensi karyawan melalui pelatihan sebagai variabel mediasi menghasilkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,772. Nilai koefisien determinasi (R^2) tercatat sebesar 0,595, dengan adjusted R^2 sebesar 0,581. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi pelatihan sebagai mediator tidak meningkatkan proporsi variabel retensi yang dapat dijelaskan dibandingkan dengan model hubungan langsung ($X \rightarrow Y$). Dengan demikian, pelatihan berperan sebagai mediasi parsial yang hanya memperkuat sebagian dari pengaruh pembinaan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menentukan.

Hubungan antara pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* terhadap retensi karyawan menghasilkan nilai R sebesar 0,772, dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,595 dan adjusted R^2 sebesar 0,585. Artinya, sebesar 59,5% variasi dalam retensi karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga bentuk pembinaan tersebut secara simultan, sedangkan sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau tingkat kepuasan pelanggan.

Pembahasan

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel dalam mengukur lima variabel utama, yaitu pembinaan oleh pemerintah (X1), organisasi (X2), *stakeholder* (X3), pelatihan (M), dan retensi karyawan (Y). Uji validitas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi signifikan terhadap konstruknya masing-masing. Selain itu, uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, yang mencerminkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat digunakan

secara sahih dalam pengujian selanjutnya.

1. Pembinaan Pemerintah berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Maxone hotel & resort Makassar

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah (X_1) memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien β sebesar 0,6076, nilai t sebesar 4,4744, dan nilai p kurang dari 0,001. Koefisien β sebesar 0,6076 menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh, di mana nilai positif mengindikasikan bahwa semakin optimal pembinaan yang dilakukan pemerintah, semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Besaran koefisien tersebut mencerminkan pengaruh yang relatif kuat dalam konteks hubungan antarvariabel. Nilai t -statistic sebesar 4,4744 menggambarkan sejauh mana variabel pembinaan pemerintah memengaruhi retensi karyawan dibandingkan dengan kesalahan standar, dan nilainya yang jauh melebihi batas kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5% menegaskan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Sementara itu, nilai signifikansi (p -value) yang lebih kecil dari 0,001 menunjukkan tingkat keyakinan yang sangat tinggi, sehingga kemungkinan hubungan tersebut terjadi secara kebetulan dapat diabaikan, dan secara statistik dinyatakan sangat meyakinkan.

Analisis ini membuktikan secara ilmiah bahwa pembinaan pemerintah benar-benar berkontribusi nyata dan kuat dalam meningkatkan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di Maxone Hotel & Resort Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa inisiatif pemerintah melalui regulasi maupun program peningkatan kompetensi berperan langsung dalam memperkuat keputusan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. Inisiatif pemerintah mencakup beragam bentuk dukungan, antara lain sebagai berikut:

- a. Sertifikasi kompetensi yang dilaksanakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) melalui Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)
 - b. Pembinaan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) oleh Kementerian Ketenagakerjaan, pembinaan penyelia halal oleh Kementerian Agama
 - c. Pelatihan pemasaran digital yang diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata
- ## 2. Pembinaan PHRI berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Maxone hotel & resort Makassar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan PHRI (X_2) memberikan pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap retensi karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi β sebesar 0,8466, nilai t sebesar 7,3517, dan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Variabel pembinaan PHRI (X_2) mengacu pada serangkaian upaya yang dilakukan oleh pihak internal MaxOne Hotel & Resort Makassar untuk mengembangkan, membina, dan mempertahankan kualitas karyawan. Bentuknya mencakup pelatihan internal, sistem penghargaan, kesempatan promosi, pengelolaan lingkungan kerja, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan. Variabel ini dianalisis terhadap retensi karyawan (Y), yang diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Nilai koefisien regresi sebesar $\beta = 0,8466$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada pembinaan organisasi akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,8466 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Besaran ini tergolong tinggi, menandakan

pengaruh yang kuat, sehingga pembinaan internal yang efektif berperan penting dalam membuat karyawan merasa betah, puas, dan enggan meninggalkan perusahaan.

Secara empiris, hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembinaan internal merupakan faktor utama dalam mempertahankan keberlangsungan karyawan di MaxOne Hotel & Resort Makassar. Program pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang suportif, penghargaan atas kinerja, dan iklim kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan untuk bertahan. Tingginya nilai β memperlihatkan bahwa peran pembinaan organisasi lebih dominan dibandingkan pembinaan dari pemerintah maupun *stakeholder* eksternal dalam memengaruhi retensi karyawan.

3. Pembinaan *Stakeholder* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Maxone hotel & resort Makassar

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh *stakeholder* (X3) tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien β sebesar 0,0185 dengan tingkat signifikansi $p = 0,8981$. Namun demikian, pengaruh tidak langsung melalui variabel pelatihan terbukti signifikan, dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,5946 dan interval kepercayaan $BootLLCI = 0,0354$ serta $BootULCI = 0,9070$, yang tidak mencakup angka nol.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pembinaan *stakeholder* (X3) tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan. Nilai koefisien β sebesar 0,0185 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pembinaan *stakeholder* hanya diikuti oleh peningkatan 0,0185 satuan pada retensi karyawan. Besarnya nilai tersebut tergolong sangat kecil, sehingga dampaknya secara praktis hampir tidak bermakna. Tingkat signifikansi p sebesar 0,8981, yang jauh melampaui ambang batas 0,05, memperkuat kesimpulan bahwa hubungan langsung antara kedua variabel ini tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, tidak terdapat bukti empiris yang cukup untuk menyatakan bahwa pembinaan *stakeholder* secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

4. Pembinaan Pemerintah, PHRI, dan *Stakeholder* bersama - sama berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Maxone hotel & resort Makassar

Hasil uji determinasi melalui regresi simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel pembinaan yaitu pembinaan pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* secara kolektif mampu menjelaskan sebesar 59,5% variasi dalam retensi karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 0,595, $F = 54,0673$, dan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Pembinaan organisasi dan *stakeholder* memberikan kontribusi langsung yang signifikan terhadap retensi, sementara pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah menunjukkan pengaruh langsung yang kuat, meskipun jalur tidak langsung melalui pelatihan tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga aktor tersebut, bila digerakkan secara bersamaan, memiliki kapasitas yang substansial dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

5. Pembinaan Pemerintah berpengaruh positif melalui Pelatihan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pembinaan pemerintah memberikan pengaruh positif terhadap pelatihan, sebagaimana tercermin dari nilai koefisien β sebesar 0,8920, $t =$

16,8227, dan $p < 0,001$. Meskipun demikian, pelatihan tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pembinaan pemerintah dan retensi karyawan, mengingat nilai *indirect effect* sebesar 0,1479 dengan batas bawah BootLLCI = -0,1338 yang mencakup nol. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pelatihan akibat pembinaan pemerintah belum mampu memberikan kontribusi mediasi yang berarti terhadap retensi. Dengan kata lain, efektivitas pelatihan sebagai jalur implementasi kebijakan pemerintah dalam meningkatkan retensi masih belum optimal.

Di Maxone Hotel, hal ini diwujudkan melalui pembentukan budaya kerja positif yang mendorong kolaborasi antardepartemen, seperti *front office*, *housekeeping*, *food and beverage* (F&B), dan manajemen, sehingga tercipta rasa kebersamaan dan dukungan tim. Fasilitas kerja yang memadai disediakan melalui seragam yang nyaman, ruang istirahat yang bersih dan layak, serta peralatan modern yang menunjang efektivitas kerja. Fleksibilitas penjadwalan diterapkan dengan pengaturan jam kerja dan libur yang adil, mempertimbangkan kebutuhan pribadi karyawan terutama pada momen penting seperti hari raya atau acara keluarga.

6. Pembinaan PHRI berpengaruh positif melalui Pelatihan

Hasil analisis jalur tidak langsung antara pembinaan organisasi (X2) terhadap retensi karyawan (Y) melalui pelatihan (M) menunjukkan bahwa nilai *indirect effect* sebesar 0,0411 dengan interval kepercayaan BootLLCI = -0,1338 dan BootULCI = 0,2407 mencakup angka nol. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Dengan kata lain, meskipun pembinaan organisasi mampu meningkatkan pelatihan, pelatihan tidak berfungsi sebagai jalur mediasi yang signifikan dalam memengaruhi retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan belum mampu menjadi mekanisme utama yang menghubungkan pembinaan organisasi dengan peningkatan loyalitas tenaga kerja. Meskipun pengaruh langsung pembinaan organisasi terhadap retensi terbukti signifikan, pengaruh tidak langsung melalui pelatihan tidak menunjukkan signifikansi yang sama.

7. Pembinaan Stakeholder berpengaruh positif melalui Pelatihan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh *stakeholder* (X3) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien β sebesar 0,0185 dan tingkat signifikansi $p = 0,8981$. Namun, pengaruh tidak langsung melalui pelatihan terbukti signifikan, dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,5946 serta interval kepercayaan BootLLCI = 0,0354 dan BootULCI = 0,9070 yang tidak mencakup angka nol. Temuan ini mengindikasikan adanya mediasi penuh, sehingga pelatihan berfungsi sebagai perantara utama dalam hubungan antara pembinaan *stakeholder* dan peningkatan retensi karyawan. Dengan demikian, keterlibatan *stakeholder* menjadi efektif hanya ketika diwujudkan dalam bentuk pelatihan yang relevan, terstruktur, dan aplikatif.

8. Pembinaan Pemerintah, PHRI, dan Stakeholder bersama - sama berpengaruh positif melalui Pelatihan

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa pembinaan oleh pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap pelatihan, dengan nilai R^2 sebesar 0,7093, $F = 124,0845$, dan $p < 0,001$. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga

variabel pembinaan tersebut mampu menjelaskan 70,93% variasi dalam pelaksanaan pelatihan. Temuan ini mencerminkan kontribusi kolektif yang substansial terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas pelatihan yang diberikan. Dengan demikian, efektivitas pelatihan sebagai strategi pembinaan sumber daya manusia sangat bergantung pada sinergi ketiga aktor tersebut.

9. Pembinaan bersama - sama memediasi secara positif pengaruh Pembinaan Pemerintah, PHRI, dan Stakeholder

Secara simultan, pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap pelatihan, sebagaimana tercermin dari nilai R^2 sebesar 0,7093, $F = 124,0845$, dan $p < 0,001$. Meskipun efek mediasi pelatihan tidak signifikan secara individual dalam hubungan antara pembinaan pemerintah maupun organisasi terhadap retensi (sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya), ketiganya secara kolektif memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kualitas pelatihan. Dengan demikian, pelatihan berperan sebagai mediator positif dalam menjembatani pengaruh gabungan ketiga bentuk pembinaan terhadap retensi karyawan, meskipun pengaruh mediasi yang paling dominan berasal dari pembinaan *stakeholder*.

10. Pembinaan bersama - sama memediasi secara positif pengaruh Pembinaan Pemerintah, PHRI, dan Stakeholder terhadap retensi karyawan Maxone hotel & resort Makassar

Ketika ketiga bentuk pembinaan pemerintah, organisasi, dan *stakeholder* dianalisis secara simultan terhadap pelatihan dan selanjutnya terhadap retensi, jalur mediasi kolektif melalui pelatihan terbukti signifikan. Hal ini terutama disebabkan oleh kontribusi dominan dari pembinaan *stakeholder*. Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa hanya pembinaan *stakeholder* yang menunjukkan mediasi penuh, sementara pembinaan dari pemerintah dan organisasi tetap menunjukkan pengaruh yang lebih kuat melalui jalur langsung. Secara keseluruhan, ketiga variabel pembinaan memberikan kontribusi besar terhadap pelatihan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,7093$, $F = 124,0845$, dan $p < 0,001$. Dalam konteks ini, pelatihan berfungsi sebagai mediator kolektif yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kekuatan mediasi terbesar berasal dari peran *stakeholder*.



Gambar 1. Strategi Pengembangan SDM Maxone Hotel & Resort Makassar

D. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil analisis data diatas, disusun kesimpulan komprehensif yang secara spesifik menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh program pembinaan yang dilaksanakan oleh Pemerintah, Organisasi, dan *Stakeholder* terhadap retensi karyawan, dengan pelatihan sebagai variabel *intervening*, pada konteks Maxone Hotel & Resort Makassar sebagai berikut:

1. Secara simultan, ketiga bentuk pembinaan secara simultan berpengaruh positif terhadap retensi ($R^2 = 0,595$; $F = 54,0673$; $p < 0,001$). Pembinaan organisasi dan pemerintah memberikan kontribusi dominan, sementara *stakeholder* berperan signifikan hanya melalui jalur pelatihan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga faktor tersebut, bila digerakkan secara bersamaan, memiliki kapasitas yang substansial dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
2. Ketiga bentuk pembinaan bersama-sama menjelaskan 70,93% variasi dalam pelatihan ($R^2 = 0,7093$; $F = 124,0845$; $p < 0,001$). Sinergi antara ketiga aktor pembina secara kolektif terbukti krusial dalam membentuk kualitas pelatihan. Temuan ini mencerminkan kontribusi kolektif yang substansial terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas pelatihan yang diberikan. Dengan demikian, efektivitas pelatihan sebagai strategi pembinaan sumber daya manusia sangat bergantung pada sinergi ketiga aktor tersebut.
3. Secara simultan, pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah, PHRI, dan *stakeholder* terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap pelatihan, sebagaimana tercermin dari nilai R^2 sebesar 0,7093, $F = 124,0845$, dan $p < 0,001$. Meski tidak semua jalur individual signifikan, secara keseluruhan pelatihan menjadi penghubung penting. Dengan demikian, pelatihan berperan sebagai mediator positif dalam menjembatani pengaruh gabungan ketiga bentuk pembinaan terhadap retensi karyawan, meskipun pengaruh mediasi yang paling dominan berasal dari pembinaan *stakeholder*.
4. Pelatihan memediasi secara kolektif hubungan antara pembinaan pemerintah, PHRI, dan *stakeholder* terhadap retensi. Namun, hanya *stakeholder* yang menunjukkan efek mediasi penuh. Hal ini memperkuat pentingnya pelatihan yang kolaboratif dalam penguatan loyalitas karyawan. Dalam konteks ini, pelatihan berfungsi sebagai mediator kolektif yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kekuatan mediasi terbesar berasal dari peran *stakeholder*.

Referensi

Buku

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction BT - Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.

Jurnal

- Ahn, J.-Y., & Huang, S. (2020). Types of Employee Training, Organizational Identification, and Turnover Intention: Evidence From Korean Employees. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 517–526. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.41](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.41)
- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., & Marfo, S. O. (2021). Stakeholder Role in Tourism Sustainability: The Case of Kwame Nkrumah Mausoleum and Centre for Art and Culture in Ghana. *International Hospitality Review*, 36(1), 25–44. <https://doi.org/10.1108/ahr-09-2020-0057>.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). VALIDITAS DAN RELIABILITAS ALIDITAS DAN RELIABILITAS PENELITIAN ENELITIAN Dilengkapi Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS. In *Metode Penelitian Pendidikan Matematika*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Colbran, R., Ramsden, R., Edwards, M., O'Callaghan, E., & Karlson, D. (2020). Beyond the Workforce Training Pipeline: Embracing the Meandering Stream of "Whole of Life" and Career to Strengthen the Retention of Health Professionals Rurally. *Journal of Integrated Care*, 30(5), 83–92. <https://doi.org/10.1108/jica-04-2020-0022>
- Ebrahim, Z. B., Abdul Razak, N. A., Mustakim, N. A., Mokhtar, N., & Sаuid, M. K. (2021). The Effect of Talent Management on Employees' Retention: A Study Among Professional Workers of Government Linked Companies in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 675–684. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i4/9714>
- GoodStats. (2024). *Jumlah Hotel Bintang di Indonesia 2023* (hal. Statistik). GoodStats. <https://data.goodstats.id/statistic/jumlah-hotel-bintang-di-indonesia-2023-LxAZp>
- Johnson, O., Constance, T., & Chrysostom, O. (2021). Analysis of Stakeholders Involvement in the Implementation of the M.A. Literature Curriculum at Kabale University Using E-Learning Approach. *East African Journal of Education Studies*, 3(1), 199–210. <https://doi.org/10.37284/eajes.3.1.384>.
- Kemenparekraf. (2021). *Strategi Digital Tourism dalam Menggaet Wisatawan*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. <https://kemenparekraf.go.id/ragam-pariwisata/Strategi-Digital-Tourism-dalam-Menggaet-Wisatawan>.
- Liu, Y., & Yin, J. (2020). Stakeholder Relationships and Organizational Resilience. *Management and Organization Review*, 16(5), 986–990. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.58>
- LSPPariwisata. (2024a). *Pentingnya Pengetahuan K3 bagi Sosok Pemandu Wisata*. LSP Pariwisata.
- Nadeem, A., & Malik, A. (2021). Factors Affecting Employee Retention in Pakistan. *International Journal of Research Publications*, 86(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1008611020212322>.
- Murtiningsih, R. S. (2020b). The Impact of Compensation, Training &Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee

- Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Olatunde, N. A. (2021). Stakeholder Management Strategies Employed on Building Projects Procured by Private Corporate Organisations in South-Western Nigeria. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 42(3), 430–447. <https://doi.org/10.1108/ijbpa-06-2021-0086>.
- Pallangyo, W., & Hanai, A. E. (2020). The Influence of Training and Development on Employee Retention: Empirical Evidence From Banking Industry in Tanzania. *International Journal of Political Science*, 6(1). <https://doi.org/10.20431/2454-9452.0601003>