



Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Turnover Karyawan di Hotel-Hotel Berbintang Jakarta

Aditya Pratomo^{1*}

Universitas Bina Nusantara, Indonesia

*Penulis Korespondensi: pratomo_aditya@binus.ac.id¹

Abstract. *Employee turnover in Jakarta's star-rated hotels remains high in the post-pandemic period, ranging from 11–38% annually, which significantly affects service quality and industry competitiveness. This phenomenon is driven by a combination of job insecurity due to massive layoffs, job stress from excessive workload and long working hours, and a mismatch between young employees' career expectations and traditional HR practices. Millennials and Gen-Z tend to prioritize self-development, meaningful work, and work-life balance, making them more mobile and open to new opportunities. This study aims to identify the dominant factors influencing turnover, explore the perceptions of HR managers and frontline staff regarding the policy-practice gap, and formulate relevant HR strategies for the post-pandemic context. A qualitative case study approach was employed, involving in-depth semi-structured interviews, non-participant observation, and documentation review, analyzed using Miles, Huberman & Saldaña's interactive model. Data validity was ensured through triangulation, member checking, and peer debriefing. Findings reveal a significant gap between HR policies and their implementation, weakening retention strategies. The study proposes integrated strategies including consistent employer branding, adaptive and transparent compensation, needs-based digital training, fair work flexibility, and competency-based career mapping. The main contribution lies in formulating a combinatorial HR model that provides a practical retention roadmap while enriching the hospitality HRM literature in Indonesia.*

Keywords: *Employee Turnover; Human Resource Management (HRM); Job Insecurity and Stress; Retention Strategies; Work-Life Balance*

Abstrak. Turnover karyawan di hotel berbintang Jakarta pasca-pandemi masih tinggi, berkisar 11–38% per tahun, yang berdampak serius pada kualitas layanan dan daya saing industri. Fenomena ini dipicu oleh kombinasi job insecurity akibat pengalaman PHK massal, job stress karena beban dan jam kerja berlebih, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi generasi muda dengan praktik HR tradisional. Generasi milenial dan Gen-Z cenderung menempatkan pengembangan diri, pencarian makna, dan work-life balance sebagai prioritas, sehingga lebih mobile dan terbuka pada peluang baru. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor dominan turnover, menggali persepsi manajer HR dan staf frontline terhadap kesenjangan kebijakan-praktik, serta merumuskan strategi MSDM relevan pasca-pandemi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi, dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldaña. Validitas data dijaga melalui triangulasi, member checking, dan diskusi sejawat. Hasil menunjukkan adanya gap signifikan antara kebijakan dan implementasi HR yang melemahkan efektivitas retensi. Strategi yang diusulkan meliputi employer branding konsisten, kompensasi adaptif, pelatihan digital berbasis kebutuhan, fleksibilitas kerja adil, serta career mapping berbasis kompetensi. Kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan model kombinatorial HR pasca-pandemi yang menghasilkan roadmap retensi aplikatif sekaligus memperkaya literatur MSDM perhotelan Indonesia.

kata kunci: Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan; Ketidakamanan Kerja dan Stres; Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM); Pergantian Karyawan; Strategi Retensi

1. PENDAHULUAN

Turnover karyawan di industri perhotelan terbukti tetap tinggi bahkan setelah pandemi COVID-19. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa guncangan pandemi mulai dari pemutusan kontrak, PHK massal, hingga ketidakpastian operasional telah memperburuk *turnover intention*, sehingga retensi menjadi isu strategis utama bagi hotel berbintang di kawasan perkotaan (Yin et al., 2022). Faktor lain yang memperkuat niat keluar adalah meningkatnya *job insecurity* dan *job stress* yang dialami karyawan selama dan pasca-pandemi, sehingga mendorong sebagian besar pekerja untuk beralih ke sektor non-perhotelan yang dianggap lebih stabil (Putri dan Ariyanto, 2023)

Selain persoalan di atas, dinamika pasar tenaga kerja menunjukkan adanya perubahan ekspektasi generasi muda, khususnya Gen Z dan milenial, yang menuntut fleksibilitas kerja, jalur karier yang jelas, kompensasi kompetitif, serta pekerjaan yang bermakna. Sayangnya, praktik HR di hotel masih banyak terikat pada sistem kerja tradisional dengan jam panjang dan pengembangan karier informal, sehingga terjadi *mismatch* antara harapan karyawan dan realitas di lapangan (Liu-Lastres, 2022)

Di sisi lain, transformasi model bisnis perhotelan yang semakin mengadopsi digital *booking*, *contactless service*, dan *revenue management* menuntut keterampilan baru dari karyawan. Namun, keterbatasan investasi pelatihan di tengah pemulihan finansial pasca-pandemi justru memperkuat risiko *turnover*, karena karyawan merasa kurang mendapat dukungan dalam pengembangan kompetensinya (Caves and McDonald, 2023). Tingginya *turnover* berdampak langsung pada kualitas layanan dan kinerja operasional hotel berbintang. Pergantian staf yang cepat mengganggu konsistensi pelayanan, meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan ulang, dan menurunkan kepuasan tamu, yang pada akhirnya melemahkan daya saing hotel (Manalu et al, 2023).

Fenomena *turnover* karyawan di industri perhotelan Indonesia menunjukkan angka yang cukup tinggi, dengan beberapa studi lokal melaporkan kisaran tahunan antara 11% hingga 38%, bergantung pada segmentasi hotel dan metode pengukuran. Hal ini menegaskan bahwa *turnover* bukanlah persoalan yang terjadi secara sporadis, melainkan menyeluruh di berbagai daerah termasuk Jakarta (Wowor et al., 2022). Secara lebih spesifik, penelitian di Jakarta menemukan bahwa *job insecurity*, *job stress*, dan faktor kompensasi berhubungan signifikan dengan *turnover intention* karyawan di hotel berbintang 1 hingga 5. Berdasarkan praktik di lapangan, manajemen seringkali lebih menekankan pada efisiensi biaya jangka

pendek, sehingga program retensi karyawan belum menjadi prioritas utama (Lestari et al., 2023).

Selain itu, *masalah employer branding* dan *employee engagement* di banyak hotel berbintang juga belum optimal. Lemahnya manajemen karier dan keterlibatan karyawan membuat pekerja cenderung mudah berpindah ke hotel lain atau bahkan ke sektor industri berbeda yang dinilai lebih menjanjikan. Studi lain merekomendasikan agar hotel memperkuat *brand* sebagai pemberi kerja (*employer brand*) untuk menekan *turnover* (Wowor et al., 2022). Kondisi ini diperburuk dengan perubahan preferensi karier pasca-pandemi. Tidak sedikit karyawan yang memilih keluar dari industri perhotelan karena menginginkan pekerjaan dengan jam kerja lebih stabil, peluang *remote work*, atau bahkan berpindah ke ekonomi *gig* serta melanjutkan pendidikan sebagai pilihan alternatif (Liu-Lastres, 2022)

Berdasarkan tinjauan literatur yang ada, terdapat beberapa kesenjangan penelitian terkait *turnover* di hotel berbintang Jakarta. *Pertama*, studi kualitatif mendalam masih terbatas, sementara mayoritas penelitian menggunakan survei kuantitatif sehingga mekanisme mikro seperti narasi karyawan dan praktik informal manajer belum tergal (Lestari et al., 2023). *Kedua*, minim kajian integratif yang menghubungkan praktik *Strategic Human Resource Management* (SHRM) pasca-pandemi dengan retensi dalam konteks persaingan urban, karena penelitian cenderung menyoroti faktor tunggal, bukan kombinasi strategi (Prabhu et al 2024). *Ketiga*, bukti empiris tentang efektivitas strategi baru seperti *green HRM*, *digital HR*, *hybrid shift*, atau *career pods* di perhotelan Indonesia masih jarang, dengan mayoritas studi bersifat konseptual atau berbasis luar negeri (Hassanein et al 2024). *Terakhir*, studi longitudinal yang mengevaluasi dampak retensi jangka menengah (12–24 bulan) pasca-pandemi juga masih sangat terbatas (Yin et al., 2022).

Penelitian ini menawarkan narasi ganda antara manajer HR dan staf *frontline*, sehingga membuka pemahaman tentang kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan yang selama ini jarang dieksplorasi (Lestari et al., 2023). Selain itu, penelitian ini merumuskan model kombinatorial praktik HR pasca-pandemi dengan menguji sinergi *employer branding*, kompensasi adaptif, pelatihan digital, fleksibilitas kerja, dan pemetaan karier dengan pendekatan yang belum banyak dilakukan karena sebagian besar studi hanya menguji faktor tunggal (Wowor et al., 2022; Hassanein et al., 2024). Fokus pada hotel berbintang di Jakarta juga menghadirkan konteks urban yang unik dan kompetitif, berbeda dengan destinasi wisata lain (Putri dan Ariyanto, 2023). Hasil penelitian diharapkan menghasilkan rekomendasi praktis berupa *toolkit* retensi dan memberi bukti empiris bagi pembuat kebijakan serta

lembaga vokasi dalam menekan *turnover* di sektor perhotelan (Yin et al., 2022; Liu-Lastres, 2022).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi tingginya *turnover* karyawan pada hotel bintang di Jakarta pasca-pandemi; 2) Penelitian ini juga bertujuan mendeskripsikan pengalaman serta persepsi manajer HR dan *staf frontline* terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan, sehingga dapat diungkap kesenjangan antara kebijakan dan realitas implementasi di lapangan; 3) Selanjutnya, penelitian ini berupaya menganalisis strategi MSDM yang paling relevan dalam konteks urban Jakarta; 4) Dari hasil analisis, penelitian ini ditujukan untuk merumuskan model kombinatorial praktik HR pasca-pandemi yang dapat meningkatkan retensi karyawan sekaligus menjaga konsistensi kualitas layanan; 5) Penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi praktis berupa *toolkit* atau roadmap retensi yang bermanfaat bagi manajemen hotel, pembuat kebijakan, maupun lembaga pendidikan vokasi, sekaligus memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan pasca-pandem.

2. KAJIAN TEORI

***Turnover* Karyawan dalam Konteks Industri Perhotelan.**

Turnover didefinisikan sebagai keluarnya karyawan secara sukarela maupun tidak sukarela dari organisasi, yang berdampak langsung pada stabilitas tenaga kerja dan kualitas layanan (Lestari et al., 2023). Dalam industri perhotelan, *turnover* menjadi isu strategis karena sifat layanan yang padat karya, sehingga hilangnya satu karyawan terampil berarti hilangnya pengetahuan layanan (*service knowledge*). Pasca-pandemi, fenomena “*Great Resignation*” semakin memperparah tingginya *turnover*, khususnya di kota besar seperti Jakarta yang memiliki persaingan ketat antar-hotel (Yin, 2022).

Turnover dalam industri perhotelan pasca pandemi Covid-19 ini mempercepat disrupsi pasar tenaga kerja di sektor *hospitality*. Maka untuk itu dibutuhkan sebuah strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM ini dimaknai sebagai serangkaian praktik terintegrasi untuk merekrut, mengembangkan, memberi kompensasi, dan mempertahankan tenaga kerja (Kilson, 2025). Dalam konteks perhotelan, MSDM tidak hanya mengelola karyawan sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai *frontliner* yang merepresentasikan citra layanan hotel. Oleh karena itu, strategi MSDM yang efektif perlu menggabungkan aspek kebijakan formal dengan sensitivitas terhadap pengalaman lapangan.

Selain itu, kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, merupakan instrumen MSDM penting dalam menekan *turnover*. Namun, pasca-pandemi muncul kebutuhan akan *adaptive compensation*, yakni sistem remunerasi fleksibel yang memperhatikan kondisi industri, preferensi karyawan, dan keadilan internal (Ohunakin et al., 2022). Transparansi dalam sistem *reward* terbukti meningkatkan persepsi *fairness* dan mengurangi keinginan keluar, terutama pada karyawan *frontline* yang sensitif terhadap ketidakadilan.

Perubahan Preferensi Karier Generasi Muda

Generasi milenial dan Gen-Z yang mendominasi tenaga kerja hotel saat ini lebih menghargai *work-life balance*, kesempatan belajar, dan makna pekerjaan dibanding sekadar gaji (The Guardian, 2025). Mereka cenderung mencari peluang mobilitas karier dan tidak ragu berpindah pekerjaan bila kebutuhan pengembangan diri tidak terpenuhi. Oleh karena itu, strategi MSDM yang menekankan *career pathing*, pelatihan, dan fleksibilitas akan lebih efektif dalam retensi dibanding model tradisional.

Generasi milenial dan Gen-Z juga memiliki konsentrasi yang cukup tinggi terhadap *job insecurity*. *Job insecurity* adalah persepsi subjektif pekerja mengenai ketidakpastian atas kelanjutan pekerjaan mereka (Haar, 2025). Pada sektor perhotelan, pandemi menciptakan ketidakpastian tinggi melalui PHK massal, kontrak jangka pendek, dan pengurangan jam kerja. Hal ini meningkatkan kecemasan, menurunkan loyalitas, dan mendorong intensi keluar. Studi di industri *hospitality* menunjukkan bahwa dukungan organisasi (*organizational support*) dapat mereduksi dampak *negatif job insecurity* terhadap *turnover intention* (Lestari et al., 2023).

Berbagai literatur yang ada menegaskan bahwa *turnover* karyawan tidak bisa diatasi dengan satu pendekatan tunggal. Model kombinatorial MSDM pasca-pandemi harus mencakup mitigasi *job insecurity*, pengurangan *job stress*, kompensasi adaptif, *employer branding* yang kuat, pengembangan karier berbasis digital, dan fleksibilitas kerja. Dengan model ini, hotel dapat meningkatkan retensi sekaligus menjaga kualitas layanan, serta memberikan kontribusi pada literatur manajemen SDM di industri perhotelan urban

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi *turnover* karyawan pada hotel bintang di Jakarta pasca-pandemi. Desain studi kasus kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena dalam konteks nyata secara holistik (Creswell dan Poth, 2021). Subjek penelitian ditentukan melalui *purposive sampling*, yaitu memilih manajer HR dan staf *frontline* yang dianggap paling relevan dalam memberikan informasi terkait praktik MSDM dan pengalaman *turnover* (Palinkas et al., 2020).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga teknik, yakni, wawancara mendalam semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi yang digunakan. Kemudian observasi non-partisipan untuk melihat praktik MSDM dan interaksi kerja di lapangan. Selanjutnya Studi dokumentasi, berupa kebijakan HR, laporan *turnover*, dan data internal hotel, sebagai bahan triangulasi (Bowen, 2022).

Selanjutnya, untuk analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Keabsahan data dijaga dengan teknik triangulasi sumber dan metode, *member checking*, serta diskusi sejawat untuk meningkatkan validitas temuan (Noble dan Heale, 2022). Hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan model kombinatorial praktik HR pasca-pandemi serta rekomendasi praktis berupa roadmap retensi yang aplikatif bagi manajemen hotel, pembuat kebijakan, dan lembaga pendidikan vokasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job insecurity* menjadi faktor dominan yang mendorong *turnover* karyawan hotel bintang di Jakarta pasca-pandemi, di mana banyak staf *frontline* merasa tidak aman terhadap keberlanjutan kerja akibat pengalaman PHK massal. Faktor lain yang memperkuat niat keluar adalah *job stress* tinggi karena beban kerja berlebih, *shift* panjang, serta ekspektasi manajemen yang tidak seimbang dengan jumlah tenaga kerja. Dari sisi kompensasi, karyawan menilai gaji dan benefit belum sepadan dengan beban kerja, sementara perubahan preferensi karier generasi muda, khususnya Gen-Z, memperlihatkan orientasi pada fleksibilitas dan kesempatan belajar dibanding sekadar stabilitas kerja, sehingga memicu mobilitas keluar-masuk yang lebih tinggi. Di sisi lain,

manajer HR mengklaim telah merancang kebijakan retensi melalui insentif tambahan, program pelatihan, dan kesejahteraan karyawan, namun hasil wawancara dan observasi menemukan adanya kesenjangan persepsi dan praktik, seperti implementasi yang tidak konsisten, pelatihan yang kurang relevan, dan komunikasi manajemen yang tidak transparan.

Analisis data dari wawancara, observasi, dan dokumen internal kemudian merumuskan model kombinatorial praktik HR pasca-pandemi yang meliputi: 1) Komunikasi proaktif untuk menekan *job insecurity*; 2) Manajemen beban kerja dan dukungan sosial untuk mengurangi *job stress*; 3) Sistem kompensasi adaptif dan transparan; 4) *Employer branding* yang konsisten secara internal dan eksternal; 5) *Digital upskilling* berbasis kebutuhan nyata; 6) Fleksibilitas kerja berbasis keadilan, dan 7) Pemetaan karier yang realistis serta terukur. Model ini diyakini dapat meningkatkan retensi karyawan sekaligus menjaga konsistensi kualitas layanan hotel di kawasan urban Jakarta.

Sebagai keluaran praktis, penelitian ini menemukan *roadmap* retensi karyawan yang mencakup enam langkah utama: 1) Audit kebijakan HR untuk mengidentifikasi kesenjangan antara dokumen dan praktik, 2) Penyusunan paket kompensasi adaptif sesuai preferensi generasi muda, 3) Pelatihan *digital* dengan modul singkat berbasis kebutuhan kerja, 4) Desain fleksibilitas *shift* yang adil, 5) Penguatan *employer branding* melalui narasi yang selaras dengan realitas kerja, serta 6) Penyusunan *career mapping* berbasis kompetensi. *Toolkit* retensi ini ditujukan tidak hanya bagi manajemen hotel, tetapi juga asosiasi perhotelan, pembuat kebijakan, dan lembaga pendidikan vokasi, serta memberi kontribusi teoretis bagi literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perhotelan di era pasca-pandemi.

Pembahasan

Faktor-faktor yang Memengaruhi Turnover Karyawan pada Hotel Berbintang Di Jakarta Pasca-Pandemi

Penelitian ini menemukan bahwa *job insecurity* adalah faktor dominan yang mendorong *turnover*. Ini sesuai dengan hasil penelitian Putri dan Ariyanto (2023), di mana *job insecurity* memengaruhi *job stress*, dan *job stress* terbukti secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, *job stress* dalam industri perhotelan menjadi salah satu faktor signifikan yang memengaruhi tingginya *turnover* karyawan, terutama pada periode pasca-pandemi. Beban kerja yang berlebih, jam kerja panjang dengan sistem *shift*, serta ekspektasi yang tinggi namun seringkali tidak sebanding dengan dukungan manajerial maupun kompensasi, menciptakan tekanan psikologis yang besar bagi karyawan.

Penelitian Priyanto (2023) dalam penelitiannya menegaskan bahwa karyawan sektor pariwisata, termasuk perhotelan, menghadapi tingkat stres yang tinggi akibat ketidakpastian pandemi, perubahan drastis dalam pola kerja, serta tuntutan lingkungan kerja yang tidak selalu kondusif. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan mental, tetapi juga menurunkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, manajemen hotel perlu memahami bahwa faktor stres kerja tidak bisa diabaikan, karena berhubungan langsung dengan stabilitas tenaga kerja dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Selain hal di atas, preferensi generasi muda, khususnya milenial dan Gen-Z, menjadi faktor penting dalam memahami dinamika *turnover* karyawan di industri perhotelan. Meskipun penelitian yang secara spesifik menyoroti pergeseran preferensi karier generasi muda pasca-pandemi masih terbatas, studi oleh Jung et al (2020) memberikan gambaran relevan, bahwa karakteristik generasi berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *job insecurity* dengan *turnover intention*. Dengan kata lain, persepsi ketidakamanan kerja tidak berdampak seragam bagi seluruh karyawan, melainkan dipengaruhi oleh nilai dan preferensi generasi tertentu. Bagi generasi muda, pekerjaan tidak lagi semata-mata dipandang sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana aktualisasi diri, pencarian makna, dan keseimbangan hidup-kerja. Mereka cenderung lebih *mobile*, terbuka pada peluang baru, serta berorientasi pada pengembangan keterampilan (*upskilling* dan *reskilling*).

Pengalaman serta Persepsi Manajer HR dan Staf Frontline Terhadap Praktik MSDM, Sehingga Terungkap Kesenjangan Antara Kebijakan dan Realitas Implementasi

Penelitian ini menemukan bahwa meskipun kebijakan retensi telah dirancang (insentif, pelatihan, kesejahteraan), terdapat *gap* besar dalam implementasi, dimana adanya pelatihan yang kurang relevan, komunikasi yang sering tidak transparan, serta kebijakan yang tidak konsisten. Hal ini ditegaskan dalam penelitian Putri dan Ariyanto (2023) bahwa adanya *implementation gap* dalam praktik manajemen sumber daya manusia di sektor hotel dan *hospitality*. Mereka mencatat bahwa meskipun *job insecurity* sering diangkat sebagai isu penting, pengaruh langsungnya terhadap *turnover intention* tidak selalu signifikan apabila tidak dimediasi oleh faktor stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dirancang manajemen kerap tidak sepenuhnya terealisasi di lapangan atau kurang sesuai dengan konteks operasional sehari-hari, sehingga efektivitasnya dalam menekan niat keluar karyawan menjadi terbatas. Dengan demikian, kesenjangan antara kebijakan dan implementasi nyata perlu mendapat perhatian serius agar strategi retensi tenaga kerja lebih tepat sasaran.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Chong, Ng, dan Chen (2024) dan Karatepe et al (2024). menegaskan bahwa *job insecurity* pada karyawan hotel selama masa COVID-19 tidak hanya meningkatkan *job tension*, tetapi juga berdampak pada penurunan kepercayaan terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan formal perusahaan tidak cukup apabila tidak diikuti dengan praktik pendukung yang nyata, seperti dukungan supervisor, komunikasi yang terbuka, serta kejelasan arah kerja. Tanpa elemen-elemen tersebut, rasa aman kerja sulit terbangun, sehingga risiko *turnover* tetap tinggi meskipun organisasi telah menetapkan kebijakan manajemen ketidakpastian.

Strategi MSDM yang Relevan dalam Konteks Urban Jakarta

Pasca-pandemi, industri perhotelan menghadapi *turnover* tinggi akibat *job insecurity*, stres kerja, dan beban berlebih, yang kerap diperparah oleh kesenjangan antara kebijakan dan praktik lapangan (Priyanto, 2023; Putri dan Ariyanto, 2023). Selain itu, preferensi generasi muda yang menuntut adanya keseimbangan hidup, pengembangan diri, dan makna pekerjaan turut memengaruhi hubungan *job insecurity* dengan niat keluar (Jung et al., 2021), sementara kurangnya dukungan supervisor dan komunikasi menurunkan kepercayaan pada organisasi (Chong et al., 2024). Dalam konteks ini, *employer branding* dengan nilai ekonomi, sosial, dan pengembangan menjadi strategi penting untuk menekan *turnover* dan memperkuat retensi (Kar & Nguyen Thi Phuong, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat beberapa tawaran strategi yang dapat diterapkan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di industri perhotelan di Jakarta, diantaranya adalah:

a. Employer branding

Penelitian oleh Kar dan Nguyen Thi Phuong (2023) menegaskan pentingnya *employer branding* dalam mengurangi *turnover intention* di sektor *hospitality*. Hasil studi menunjukkan bahwa atribut *employer branding* yang mencakup nilai ekonomi, nilai sosial, serta nilai pengembangan (*development values*) berpengaruh negatif secara signifikan terhadap niat keluar karyawan. Artinya, ketika organisasi mampu membangun citra sebagai tempat kerja yang menawarkan kompensasi adil, lingkungan sosial yang mendukung, serta peluang pengembangan diri, maka loyalitas karyawan meningkat dan kecenderungan *turnover* menurun. Temuan ini memperkuat posisi *employer branding* bukan hanya sebagai strategi pemasaran SDM, tetapi juga sebagai pilar utama dalam retensi tenaga kerja di industri perhotelan yang sangat kompetitif.

b. Kompensasi adaptif dan transparan

Banyak literatur menekankan bahwa benefit dan gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja menjadi sumber utama ketidakpuasan karyawan di sektor *hospitality*. Penelitian Prabowo, et al (2025) menemukan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, serta beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi tidak hanya perlu memperhatikan aspek psikologis seperti *job insecurity* dan stres kerja, tetapi juga keseimbangan antara kontribusi karyawan dengan imbalan yang mereka terima. Kompensasi yang layak dan adil berperan penting dalam membangun kepuasan, sementara lingkungan kerja yang kondusif serta beban kerja yang sesuai kapasitas mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan imbalan yang diterima menurunkan kepuasan dan pada akhirnya melemahkan loyalitas. Penelitian ini menegaskan bahwa faktor-faktor material dan non-material harus berjalan selaras agar retensi tenaga kerja dapat terjaga secara berkelanjutan.

c. Pelatihan digital dan fleksibilitas kerja

Meskipun kajian khusus mengenai pelatihan digital berbasis kebutuhan nyata di hotel-hotel Jakarta masih terbatas, literatur pasca COVID-19 menunjukkan bahwa *upskilling* dan *reskilling* digital telah menjadi tema penting dalam penelitian industri *hospitality*. Transformasi ini sejalan dengan tren global di mana pelatihan berbasis teknologi tidak hanya berfungsi meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat adaptabilitas karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, dalam literatur *employer branding*, dimensi *development value* yang mencakup peluang pelatihan, pengembangan diri, serta fleksibilitas kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap niat bertahan karyawan (Kar dan Nguyen Thi Phuong (2023). Hal ini menunjukkan bahwa strategi retensi karyawan tidak cukup hanya menekankan kompensasi dan lingkungan kerja, melainkan perlu mengintegrasikan program pengembangan berkelanjutan dan pola kerja yang lebih fleksibel untuk menjawab preferensi generasi muda sekaligus memperkuat daya saing organisasi di sektor perhotelan

d. *Career mapping*

Literatur yang secara langsung membahas *career mapping* di sektor perhotelan memang masih terbatas, namun konsep ini erat kaitannya dengan isu *career and development opportunities* yang banyak disoroti dalam penelitian mengenai *employer branding*. Misalnya, studi Emre Yaşar (2022) menunjukkan bahwa peluang karier dan pengembangan menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi keputusan pekerja untuk memilih, bertahan, atau meninggalkan suatu organisasi. Artinya, meskipun istilah *career mapping* jarang digunakan secara eksplisit, praktik yang menekankan kejelasan jalur karier serta kesempatan pengembangan profesional dapat dipandang sebagai bentuk implementasi nyata dari nilai pengembangan (*development value*) dalam *employer branding*. Hal ini menegaskan bahwa memberikan visibilitas dan struktur karier yang jelas merupakan strategi penting bagi manajemen hotel dalam mempertahankan tenaga kerja, terutama generasi muda yang cenderung lebih menekankan pertumbuhan diri dan mobilitas karier

Merumuskan Model Kombinatorial Praktik HR Pasca-Pandemi yang Dapat Meningkatkan Retensi Karyawan Sekaligus Menjaga Konsistensi Kualitas Layanan

Berdasarkan temuan empiris dan literatur terbaru, dapat dirumuskan sebuah model kombinatorial dalam pengelolaan SDM di industri perhotelan pasca-pandemi yang lebih komprehensif dan adaptif. Model kombinatorial pengelolaan SDM di industri perhotelan pasca-pandemi yang meliputi komunikasi proaktif, manajemen beban kerja seimbang dengan dukungan sosial, kompensasi adaptif dan transparan, *employer branding* yang konsisten internal-eksternal, digital upskilling berbasis kebutuhan, fleksibilitas kerja yang adil, serta *career mapping* realistis. Pendekatan multidimensi ini lebih efektif dibanding strategi tunggal karena mampu menjawab kebutuhan material, psikologis, dan generasional sekaligus, sehingga menekan *turnover* dan memperkuat daya saing organisasi.

Pendekatan multidimensi ini menekankan bahwa *job insecurity* berperan sebagai pemicu awal yang dapat meningkatkan *job stress* dan memengaruhi *trust* serta *job tension* di lingkungan kerja. Selanjutnya, *job stress* menjadi mediator penting yang menghubungkan *job insecurity* dengan *turnover intention*, sebagaimana ditemukan oleh Putri & Ariyanto (2023). Kemudian, faktor psikologis seperti kepercayaan terhadap organisasi juga krusial, karena penelitian Chong, Ng, & Chen (2024) menunjukkan bahwa menurunnya *trust* memperkuat niat keluar jika tidak diimbangi praktik pendukung. Di sisi lain, *employer branding*, khususnya dimensi ekonomi dan pengembangan berkontribusi menurunkan intensi keluar (Kar dan Nguyen Thi Phuong, 2023; Emre Yaşar, 2022), sehingga harus dipadukan dengan

kompensasi dan manajemen beban kerja yang adaptif serta dukungan sosial dan komunikasi yang proaktif. Lebih jauh, digital *upskilling* dan *fleksibilitas* kerja menjadi elemen baru pasca-pandemi yang memperkuat nilai pengembangan *branding*, sementara *career mapping* realistis memperkuat persepsi peluang jangka panjang karyawan. Dengan demikian, model kombinatorial ini menegaskan bahwa tidak ada satu praktik tunggal yang cukup, melainkan integrasi dari berbagai strategi HR yang saling melengkapi sesuai konteks lokal dan generasional.

Rekomendasi Praktis Berupa Toolkit atau Roadmap Retensi dan Kontribusi Teoretis

Roadmap retensi yang ditawarkan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

a. Aspek audit kebijakan HR penting dilakukan

Hal ini diperjelas dengan temuan Putri & Ariyanto (2023) yang menunjukkan kesenjangan signifikan antara kebijakan tertulis dengan implementasi nyata di lapangan. Hal ini selaras dengan kondisi hotel berbintang di Jakarta, di mana banyak staf *frontline* merasakan kebijakan tidak berjalan konsisten sehingga diperlukan mekanisme evaluasi yang berkesinambungan.

b. Faktor kompensasi dan benefit terbukti menjadi penentu loyalitas karyawan.

Studi Prabowo et al (2023) menegaskan bahwa kompensasi yang adil dan adaptif, ditambah lingkungan kerja yang mendukung, mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Hal ini mendukung pentingnya paket kompensasi berbasis kinerja serta benefit fleksibel yang sesuai preferensi generasi muda pasca-pandemi.

c. Dimensi *employer branding* adalah hal yang krusial

Kar dan Nguyen Thi Phuong (2023) menemukan bahwa atribut *employer branding*, seperti reputasi organisasi dan pengalaman internal karyawan, berpengaruh langsung terhadap turnover intention di industri perhotelan. Temuan ini menegaskan perlunya konsistensi antara citra eksternal yang dipromosikan hotel dengan realitas keseharian yang dirasakan karyawan.

d. Pelatihan digital

Selain itu, strategi pelatihan digital juga perlu diperhatikan, karena berdasarkan studi-studi terbaru dalam pengembangan sumber daya manusia menunjukkan bahwa modul singkat, praktis, dan berbasis kebutuhan nyata lebih efektif dibandingkan program pelatihan yang panjang namun tidak relevan. Hal ini sejalan dengan temuan di lapangan, di mana staf *frontline* menilai pelatihan digital yang disediakan sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan operasional mereka.

e. Fleksibilitas *shift* dan *work-life balance*

Lebih jauh, aspek fleksibilitas *shift* menjadi faktor penting dalam menekan *job stress*, terutama bagi generasi muda yang lebih mengutamakan *work-life balance* dibandingkan sekadar stabilitas kerja jangka panjang. Penelitian global HRM pasca-2020 banyak menekankan fleksibilitas sebagai strategi retensi di sektor *hospitality*.

f. *Career mapping* berbasis kompetensi

Terakhir, *career mapping* berbasis kompetensi dipandang esensial untuk memberi arah perkembangan yang jelas dan realistis bagi karyawan. Generasi milenial dan Gen-Z mengharapkan jalur karier yang terukur, sehingga adanya pemetaan karier tidak hanya meningkatkan motivasi jangka panjang, tetapi juga menjadi instrumen strategis retensi di hotel berbintang Jakarta.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi secara teoretis pada literatur manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan dengan mengintegrasikan dimensi *job insecurity*, *job stress*, preferensi generasi muda, serta *gap* antara kebijakan dan praktik yang masih jarang diteliti secara sistematis di Indonesia. Lebih jauh, penelitian ini memperkaya diskursus global tentang *employer branding*, HRM adaptif, dan strategi retensi pasca-pandemi dengan menawarkan model kombinatorial praktik HR yang dapat diimplementasikan maupun diuji lebih lanjut pada konteks serupa.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa, *pertama*, penelitian ini menegaskan bahwa *job insecurity* merupakan faktor dominan yang mendorong *turnover* karyawan di hotel berbintang Jakarta pasca-pandemi. Ketidakpastian kerja yang muncul akibat pengalaman PHK massal, diperparah oleh *job stress* yang timbul dari beban kerja berlebih, jam kerja panjang, serta ekspektasi tinggi tanpa dukungan memadai, secara signifikan meningkatkan *turnover intention*.

Kedua, dinamika *turnover* tidak hanya dipengaruhi faktor struktural, tetapi juga oleh preferensi generasi muda. Generasi milenial dan Gen-Z cenderung menilai pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri, pencarian makna, dan pencapaian *work-life balance*, bukan semata-mata sumber pendapatan. Hal ini membuat mereka lebih mobile dan terbuka pada peluang baru.

Ketiga, penelitian ini menemukan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi MSDM. Meskipun manajemen hotel telah merancang program retensi seperti insentif, pelatihan, dan kesejahteraan, implementasinya kerap tidak konsisten, komunikasi

tidak transparan, dan pelatihan kurang relevan dengan kebutuhan lapangan dan *gap* ini memperlemah efektivitas strategi retensi.

Keempat, strategi MSDM yang relevan pasca-pandemi mencakup *employer branding* yang konsisten, kompensasi adaptif dan transparan, pelatihan digital berbasis kebutuhan, fleksibilitas kerja yang adil, serta career mapping berbasis kompetensi. Kombinasi strategi ini dalam memperkuat loyalitas karyawan dan menekan *turnover* di industri *hospitality* yang kompetitif.

Kelima, kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan model kombinatorial praktik HR pasca-pandemi yang menekankan integrasi faktor material, psikologis, dan generasional secara bersamaan. Model ini menawarkan pendekatan multidimensi dalam manajemen SDM hotel berbintang Jakarta, serta menghasilkan *roadmap* retensi yang aplikatif bagi manajemen, asosiasi perhotelan, dan lembaga pendidikan vokasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur MSDM dengan mengintegrasikan isu *job insecurity*, *job stress*, preferensi generasi muda, serta *gap* kebijakan-praktik yang masih jarang dikaji secara mendalam di konteks Indonesia.

IMPLIKASI PENELITIAN

Terdapat beberapa implikasi yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini, yakni:

Teoretis

Penelitian ini memperkaya literatur MSDM dengan mengintegrasikan *job insecurity*, *job stress*, preferensi generasi muda, serta *gap* kebijakan praktik ke dalam model retensi pasca-pandemi. Kontribusi ini juga memperluas kajian *employer branding* dan HR adaptif dalam konteks lokal hotel berbintang di Jakarta.

Praktis

Bagi manajemen hotel, hasil penelitian menegaskan pentingnya audit kebijakan HR, kompensasi adaptif, pelatihan digital singkat, fleksibilitas *shift*, dan *career mapping* untuk meningkatkan loyalitas dan retensi staf, terutama generasi muda.

Kebijakan

Bagi asosiasi perhotelan dan regulator, penelitian ini memberi dasar untuk menyusun roadmap retensi tenaga kerja, regulasi perlindungan staf, dukungan pelatihan digital, serta mendorong insentif bagi hotel yang menerapkan praktik HR adaptif. Lembaga pendidikan vokasi juga dapat menggunakannya sebagai acuan kurikulum

DAFTAR PUSTAKA

- B. Prashanth Prabhu, Namreen Asif V. A dan Dr. Anil Kumar, 2024. Strategic Human Resource in the Hotel Industry: ABCD Analysis. *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol 5, no 4, pp 5128-5136 April 2024 .
<https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0424.1060>
- Bowen, G. A. (2022). Document analysis as a qualitative research method: Updated perspectives. *Qualitative Research Journal*, 22(2), 158–170.
- Chong, C. A., Ng, L. P., & Chen, I.-C. (2024). The impact of job insecurity on job burnout among hospitality employees during COVID-19 pandemic: the moderating role of supervisor and co-worker support. *International Hospitality Review*, 38(1), 160-181.
<https://doi.org/10.1108/IHR-08-2022-0034>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Fida Hassanein, Zeina Hassanein, Amira Daouk, Diala Yassin, Najib Bou Zakhem & Ranim Elsayed (2024). Green Human Resource Management and Employee Retention in the Hotel Industry of UAE: The Mediating Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 16(11), 4668. DOI:[10.20944/preprints202402.0833.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202402.0833.v1).
- Haar, J. (2025). The impact of Covid-19 on employee job insecurity and wellbeing.a conservation of resources theory approach.*Journal Of The Royal Society Of New Zealand*. 2025, Vol. 55, No. 6, 1941–1958.
<https://doi.org/10.1080/03036758.2025.2460576>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kar, Ananta & Nguyen Thi Phuong, Thao. (2023). Investigating the influences of employer branding attributes on turnover intentions of hospitality workforce in the COVID-19 in Vietnam. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 6, No. 5, pp. 2173-2198. Emerald. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0211>
- Karatepe, O. M., Okumus, F., & Saydam, M. B. (2024). Outcomes of job insecurity among hotel employees during COVID-19. *International Hospitality Review*, 38(1), 101-118.
<https://doi.org/10.1108/IHR-11-2021-0070>

- Katherine M. Caves and Patrick McDonald, 2023. Determinants and consequences of employerprovided training program resilience postCovid-19. *Empirical Research in Vocational Education and Training* (2023) 15:7. <https://doi.org/10.1186/s40461-023-00146-w>
- Kilson, G. A. (2025). Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer Branding Research. *Administrative Sciences*, 15(5), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci15050153>
- Lestari, N. S., et al. (2023). Turnover Intention in the Hotel Industry: The Employees Perceptions. *Jurnal REKSA: Rekayasa Keuangan, Syariah dan Audit*. Vol. 10, No. 1, Maret 2023, pp. 13-23. <https://doi.org/10.12928/jreksa.v10i1.7689>
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W.-J. (2022). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235–249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Noble, H., & Heale, R. (2022). Triangulation in qualitative research: Improving the quality of research findings. *Evidence-Based Nursing*, 25(3), 67–68.
- Ohunakin, F., et al. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, Volume 42, April 2022, 100970. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2020). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 47(5), 1015–1028
- Prabowo, H., Dhari, A. W., & Violinda, Q. (2025). Employee Loyalty Is Reviewed From Compensation, Work Environment, and Workload through Job Satisfaction. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 131–141. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1260>
- Priyanto, R. (2023). Job Stress of Tourism Industry Employees Due to Covid-19: A Systematic Literature Review. *Media Wisata*, 21(2), 229–239. <https://doi.org/10.36276/mws.v21i2.487>

- Putri, W. A., & Ariyanto, E. (2023). The Effects of Job Insecurity on Turnover Intention of Stars Hotel Employee in DKI Jakarta: Mediating Role of Job Stress. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*. Vol 8| Issue 2| March2023. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1844>
- Sahala Manalu, Felik Sad Windu Wisnu Broto, Ameilia Magdalena Kristiyani (2023). The Influence of compensation, Work Environment, and Other Factors on Turnover Intention. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*. Vol. 2, No. 4, 2023: 2963-6124. DOI: <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i4.5261>
- The Guardian. (2025, Mar 13). Covid-19 took their restaurant jobs. They switched careers: 'I'm making twice as much money now'. (journalistic evidence of career switching trends). https://www.theguardian.com/environment/2025/mar/13/covid-pandemic-jobs-change?utm_source=chatgpt.com
- Wulanmeiaya Wowor, Dedi Purwana, Thomas Suyatno. (2022). Employer Brand and Employee Engagement as Predictors of Turnover Intention in Five-Star Hotels (Indonesia). *Jurnal Mantik*. 6(3) (2022) 2740-2747. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2957>
- Yaşar, E. (2022). *The effect of employer brand on workplace selection in the hospitality industry*. *Journal of Tourism Theory and Research*, 8(2), 29-36. <https://doi.org/10.24288/jttr.1096279>
- Yin J, Bi Y, Ni Y, 2022. The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022 Jun;51:539–49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010>
- Yin J, Bi Y, Ni Y, 2022. The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022 Jun;51:539–49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010>