



## STRATEGI PENGELOLAAN SDM DALAM MENYIKAPI KEBIJAKAN EFISIENSI PEMERINTAH PADA SWISS – BELHOTEL RAINFOREST KUTA – BALI

<sup>1</sup>I Made Adhika Dwi Kusuma, <sup>2</sup>Muhammad Nasir Hamzah, <sup>3</sup>Megawaty

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Pascasarjana Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar

Email : [madeadhika01@gmail.com](mailto:madeadhika01@gmail.com)

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali dalam menyikapi kebijakan efisiensi pemerintah serta mengkaji langkah-langkah adaptif manajemen SDM dalam mempertahankan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajemen dan karyawan, observasi langsung terhadap aktivitas operasional hotel, serta telaah dokumentasi pendukung. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 14 untuk mengidentifikasi tema, pola, dan strategi adaptif pengelolaan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi pemerintah berdampak pada penurunan permintaan dari segmen pasar pemerintah, khususnya aktivitas MICE. Untuk merespons kondisi tersebut, manajemen menerapkan strategi SDM berbasis *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan *Resource-Based View* (RBV), meliputi pelatihan multiskill, penyesuaian jadwal kerja, kolaborasi lintas departemen, dan optimalisasi beban kerja. Strategi ini didukung oleh komunikasi internal yang transparan dan kepemimpinan yang suportif sehingga mampu menjaga stabilitas kinerja dan keberlanjutan operasional hotel di tengah tekanan eksternal

**Kata Kunci :** *Strategi Pengelolaan SDM, Kebijakan Efisiensi Pemerintah, MICE, Industri Perhotelan.*

**Abstract :** *This study aims to analyze the human resource management strategies implemented by Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali in responding to government efficiency policies and to examine adaptive HRM practices in sustaining organizational performance under external pressures. This research employs a qualitative descriptive approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with management and employees, direct observation of hotel operational activities, and analysis of supporting documents. Data analysis was conducted using NVivo 14 to identify themes, patterns, and adaptive HRM strategies. The findings reveal that government efficiency policies resulted in a decline in demand from government market segments, particularly MICE activities. In response, management implemented HRM strategies based on Strategic Human Resource Management (SHRM) and the Resource-Based View (RBV), including multiskilling training, flexible work scheduling, cross-departmental collaboration, and workload optimization. These strategies were supported by transparent internal communication and supportive leadership, enabling the hotel to maintain organizational performance and operational sustainability amid external pressures*

**Keywords :** *Human Resource Management Strategy; Government Efficiency Policy; MICE; Hospitality Industry.*

## PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan sektor strategis yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian Bali, dengan industri perhotelan sebagai salah satu pilar utamanya. Dalam konteks perhotelan modern, keberlangsungan kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor pasar dan fasilitas fisik, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional, kualitas layanan, serta daya saing hotel, khususnya pada hotel yang berorientasi pada segmen Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions (MICE) yang sangat sensitif terhadap perubahan kebijakan eksternal.

Pasca pandemi COVID-19, meskipun tingkat kunjungan wisatawan ke Bali menunjukkan tren pemulihan, sektor MICE masih menghadapi tekanan akibat kebijakan efisiensi anggaran pemerintah. Penerapan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD membatasi aktivitas perjalanan dinas, rapat, seminar, dan kegiatan seremonial yang selama ini menjadi sumber utama permintaan hotel berbasis MICE. Kondisi ini berdampak pada penurunan tingkat okupansi dan pendapatan hotel, sehingga menuntut manajemen untuk melakukan penyesuaian strategi, khususnya dalam pengelolaan SDM. Rahmawati dan Pertiwi (2023) menemukan bahwa kebijakan penghematan belanja pemerintah berpengaruh signifikan terhadap penurunan pemanfaatan fasilitas hotel untuk kegiatan MICE di Bali.

Dari perspektif teoritis, Resource-Based View menegaskan bahwa SDM merupakan sumber daya strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi (Barney, 1991). Sejalan dengan itu, Strategic Human Resource Management menekankan pentingnya keselarasan antara strategi bisnis dan strategi SDM agar organisasi mampu beradaptasi secara efektif terhadap perubahan lingkungan eksternal (Wright & McMahan, 2011). Penelitian Sari (2022) menunjukkan bahwa penerapan pelatihan multiskill dan fleksibilitas kerja mampu meningkatkan ketahanan operasional hotel di tengah krisis, sementara Wijaya dan Susanto (2021) mengungkapkan bahwa hotel-hotel berbasis MICE yang tidak memiliki strategi SDM adaptif cenderung mengalami penurunan kinerja yang lebih signifikan akibat kebijakan efisiensi pemerintah.

Namun demikian, kajian empiris yang secara spesifik membahas strategi pengelolaan SDM hotel dalam menyikapi kebijakan efisiensi pemerintah, khususnya pada hotel berbasis MICE di Bali, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali dalam menyikapi dampak kebijakan efisiensi pemerintah, serta mengkaji langkah-langkah adaptif manajemen SDM dalam mempertahankan kinerja organisasi di tengah penurunan okupansi dan aktivitas MICE.

## TINJAUAN TEORI

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset utama organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dessler (2020) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian proses yang mencakup

perencanaan, pengembangan, motivasi, evaluasi, dan pemeliharaan karyawan agar organisasi dapat beroperasi secara efektif. Dalam industri perhotelan, peran MSDM menjadi semakin krusial karena kualitas layanan sangat ditentukan oleh perilaku, sikap, dan kompetensi karyawan yang berinteraksi langsung dengan tamu (Bohlander & Snell, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada efisiensi administratif, tetapi juga pada penciptaan nilai dan kualitas layanan.

### **B. *Strategic Human Resource Management (SHRM)***

Pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) menempatkan pengelolaan SDM sebagai bagian integral dari strategi organisasi. Wright dan McMahan (2019) menegaskan bahwa SHRM berfokus pada keselarasan antara strategi bisnis dan praktik SDM agar organisasi mampu merespons dinamika lingkungan eksternal secara adaptif. Dalam konteks industri perhotelan, terutama hotel berbasis MICE, SHRM diwujudkan melalui fleksibilitas pengelolaan tenaga kerja, pengembangan multiskill, serta penyesuaian beban dan jadwal kerja sesuai dengan fluktuasi permintaan pasar (Ghosh & Singh, 2023). Pendekatan ini menjadi semakin relevan ketika organisasi menghadapi tekanan kebijakan pemerintah yang memengaruhi permintaan jasa.

### **C. *Resource-Based View (RBV)***

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Kompetensi, pengalaman, dan kemampuan adaptif karyawan memungkinkan organisasi untuk bertahan dalam kondisi ketidakpastian dan krisis (Wernerfelt, 2020). Sejalan dengan itu, teori ketahanan organisasi (organizational resilience) menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan fleksibilitas SDM (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

### **D. *Tourism Crisis Management***

Dalam konteks pariwisata, kebijakan efisiensi pemerintah merupakan bentuk tekanan eksternal yang dapat memicu krisis organisasi, khususnya pada hotel yang bergantung pada aktivitas MICE. Tourism Crisis Management Theory menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi krisis sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia dalam melakukan penyesuaian operasional dan perilaku kerja (Henderson, 2020). Kebijakan efisiensi anggaran pemerintah, sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025, membatasi aktivitas perjalanan dinas dan kegiatan MICE, sehingga berdampak langsung pada tingkat okupansi hotel. Kondisi ini menuntut strategi pengelolaan SDM yang adaptif, fleksibel, dan kontekstual sebagaimana dijelaskan dalam Contingency Theory (Donaldson, 2001).

### **E. *Psychological Contract dan Adaptabilitas Karyawan***

Dalam konteks perubahan kebijakan dan tekanan eksternal, respons karyawan terhadap strategi efisiensi organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh

persepsi terhadap hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi yang dikenal sebagai *psychological contract*. Rousseau (1995) mendefinisikan *psychological contract* sebagai keyakinan individu mengenai kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi mampu menjaga keadilan, transparansi, dan komunikasi yang baik dalam situasi krisis, karyawan cenderung menunjukkan sikap adaptif dan komitmen yang lebih tinggi.

#### ***F. High-Performance Work System (HPWS) dan Efisiensi SDM***

High-Performance Work System (HPWS) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan praktik pelatihan, fleksibilitas kerja, keterlibatan karyawan, dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Becker & Huselid, 1998). Dalam industri perhotelan, penerapan HPWS menjadi relevan terutama pada kondisi keterbatasan sumber daya, karena mampu meningkatkan efisiensi operasional tanpa mengorbankan kualitas layanan. Penerapan *multiskilling*, *cross-training*, dan fleksibilitas jadwal kerja sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan prinsip HPWS yang berorientasi pada optimalisasi potensi SDM. Hal ini sejalan dengan temuan Karatepe dan Olugbade (2016) yang menyatakan bahwa hotel dengan sistem kerja fleksibel dan pengembangan kompetensi lintas fungsi memiliki ketahanan operasional yang lebih baik dalam menghadapi tekanan eksternal, sehingga HPWS memperkuat integrasi antara pendekatan SHRM dan Resource-Based View dalam konteks kebijakan efisiensi pemerintah.

Berdasarkan kajian konseptual dan empiris, strategi pengelolaan SDM yang adaptif—melalui pengembangan kompetensi *multiskill*, *cross-training*, fleksibilitas kerja, komunikasi internal, dan kepemimpinan suportif—dipandang sebagai mekanisme penting dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan operasional hotel di tengah penerapan kebijakan efisiensi pemerintah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip High-Performance Work System (HPWS) yang menekankan integrasi praktik pelatihan, fleksibilitas kerja, keterlibatan karyawan, dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Becker & Huselid, 1998; Karatepe & Olugbade, 2016). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang mengintegrasikan MSDM, SHRM, RBV, manajemen krisis pariwisata, dan HPWS untuk menganalisis strategi pengelolaan SDM pada Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber : Penulis, 2025

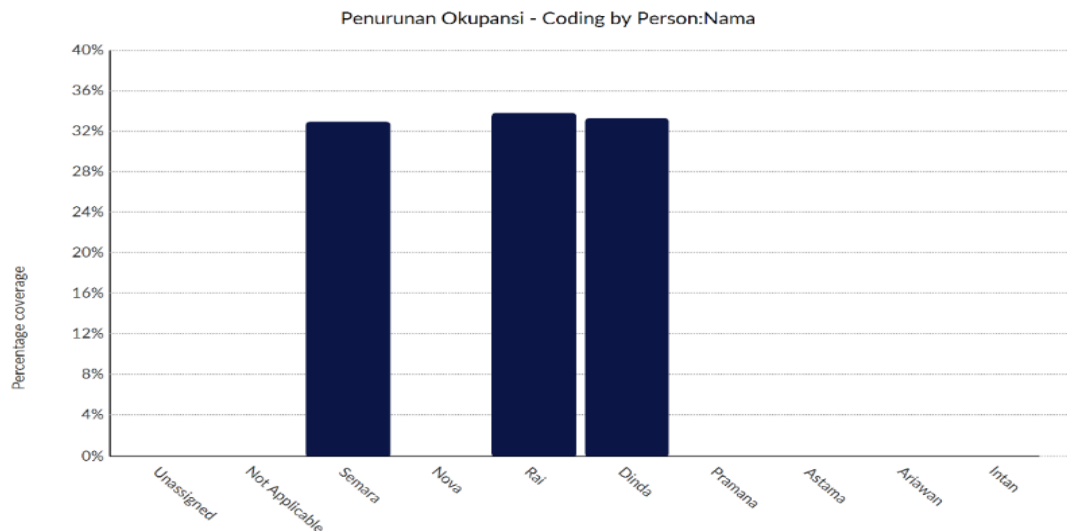
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan oleh Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali dalam menyikapi dampak kebijakan efisiensi pemerintah terhadap penurunan okupansi dan aktivitas MICE. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses, pengalaman, dan strategi adaptif manajemen SDM dalam konteks nyata organisasi (Yin, 2018). Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling, meliputi General Manager, HR Manager, Sales Manager, Executive HK, SPV FO, Praktisi Pariwisata, Hotel Pembanding, dan informan pengguna (tamu korporasi atau instansi pemerintah yang pernah menggunakan fasilitas MICE), dengan jumlah informan disesuaikan hingga mencapai saturasi data. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi yang berkaitan dengan kebijakan SDM, okupansi, serta aktivitas MICE. Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk meningkatkan ketelitian analisis, penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo 14, serta menerapkan teknik triangulasi sumber dan teknik guna menjamin keabsahan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Dampak Kebijakan Efisiensi terhadap Okupansi Hotel

Gambar 1. Chart Penurunan Okupansi



Sumber: Data diolah, 2025

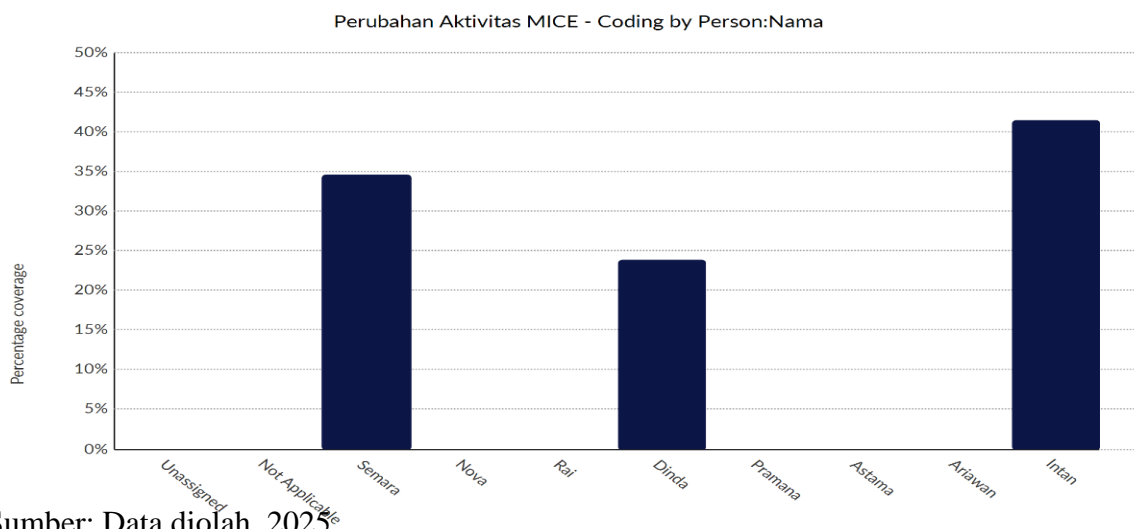
Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, penerapan kebijakan efisiensi pemerintah melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 berdampak nyata pada penurunan tingkat okupansi Swiss-Belhotel Rainforest Kuta, khususnya pada segmen pasar pemerintah dan korporasi yang selama ini menjadi kontributor utama tingkat hunian kamar. Penurunan ini mencerminkan adanya kontraksi permintaan yang dipicu oleh pembatasan anggaran perjalanan dinas, rapat, dan kegiatan institusional. Temuan ini mengonfirmasi pandangan Yoeti (2019)

yang menyatakan bahwa kebijakan pengendalian belanja pemerintah memiliki implikasi langsung terhadap kinerja hotel berbasis bisnis dan MICE, karena segmen tersebut sangat bergantung pada aktivitas institusi publik dan korporasi. Dalam perspektif Tourism Crisis Management Theory (Faulkner, 2001), kondisi ini dapat dikategorikan sebagai tekanan eksternal non-alamiah yang memaksa organisasi pariwisata untuk melakukan penyesuaian strategis agar mampu mempertahankan keberlangsungan operasionalnya.

Penurunan okupansi yang ditunjukkan pada Gambar 1 tidak hanya berdampak pada pendapatan kamar, tetapi juga menimbulkan efek berantai terhadap aktivitas operasional hotel secara keseluruhan. Berkurangnya tingkat hunian menyebabkan penyesuaian pada penggunaan fasilitas, kebutuhan tenaga kerja, serta alokasi biaya operasional. Penelitian Wang, Li, dan Sun (2023) menemukan bahwa pengetatan kebijakan fiskal di beberapa negara Asia menurunkan okupansi hotel bisnis sebesar 12–18%, yang kemudian memicu strategi efisiensi internal pada aspek operasional dan sumber daya manusia. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kebijakan efisiensi pemerintah merupakan faktor eksternal yang signifikan dalam memengaruhi stabilitas industri perhotelan berbasis MICE.

## B. Perubahan Aktivitas MICE Pasca Penerapan Kebijakan Efisiensi

Gambar 2. Chart Perubahan Aktivitas MICE



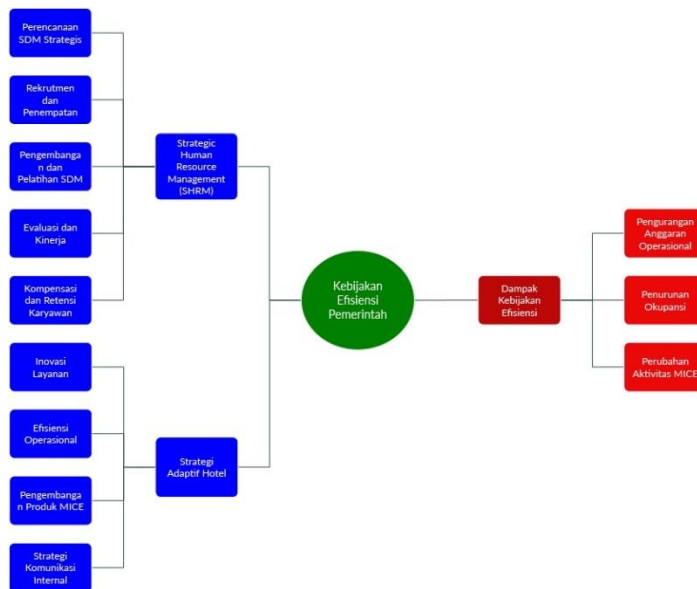
Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 2 menggambarkan penurunan yang signifikan pada aktivitas MICE setelah diberlakukannya kebijakan efisiensi pemerintah. Penurunan ini terlihat dari berkurangnya frekuensi dan skala kegiatan meeting, incentive, convention, dan exhibition di Swiss-Belhotel Rainforest Kuta. Pembatasan anggaran instansi pemerintah berdampak langsung pada permintaan ruang pertemuan serta layanan pendukung seperti katering, audiovisual, dan akomodasi peserta. Temuan ini sejalan dengan Getz dan Page (2016) yang menyatakan bahwa sektor MICE merupakan salah satu segmen pariwisata yang paling rentan terhadap perubahan kebijakan fiskal dan regulasi pemerintah. Selain itu, Ghosh dan Singh (2023) menekankan bahwa MICE sering menjadi segmen pertama yang terdampak ketika terjadi pengurangan belanja publik, karena sebagian besar kegiatannya bergantung pada anggaran institusi.

Penurunan aktivitas MICE sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2 tidak hanya memengaruhi aspek pendapatan hotel, tetapi juga berdampak pada pola kerja karyawan, pengaturan jadwal operasional, serta kebutuhan fleksibilitas lintas departemen. Aktivitas MICE yang sebelumnya menjadi sumber beban kerja utama bagi departemen banquet, front office, housekeeping, dan food & beverage mengalami penurunan signifikan, sehingga memunculkan kondisi idle capacity pada sebagian tenaga kerja. Dalam konteks ini, manajemen hotel dihadapkan pada dilema antara menjaga efisiensi biaya dan mempertahankan stabilitas tenaga kerja, yang kemudian mendorong perlunya strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan terintegrasi.

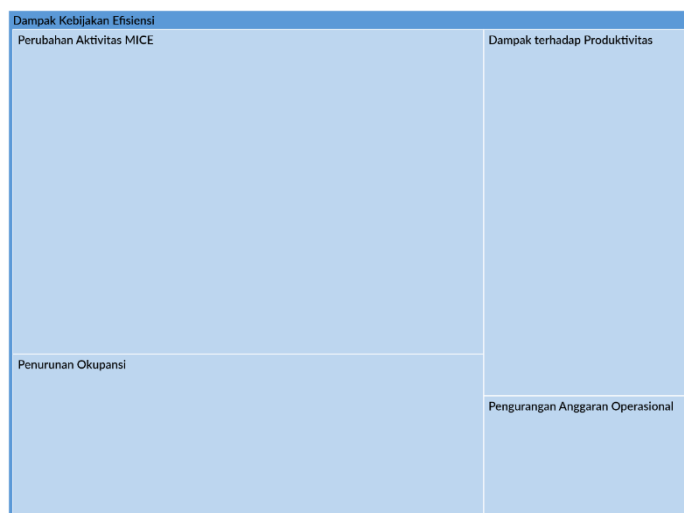
**C. Struktur Dampak Kebijakan Efisiensi terhadap Operasional Hotel**

Gambar 3. Mind Map Kebijakan Efisiensi



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4. Hierarchy Chart Dampak Kebijakan



Sumber: Data diolah, 2025



Temuan ini konsisten dengan Armstrong dan Taylor (2020) yang menekankan bahwa organisasi jasa perlu mengembangkan tenaga kerja yang adaptif, fleksibel, dan serbaguna dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak stabil. Penelitian Kim dan Park (2019) juga menunjukkan bahwa penerapan multiskilling dan pelatihan lintas fungsi pada hotel mampu meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menjaga kualitas pelayanan. Selain itu, fleksibilitas kerja dan komunikasi internal yang intensif berperan penting dalam menjaga motivasi serta komitmen karyawan selama periode tekanan kebijakan. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2020) yang menekankan bahwa komunikasi dan kepemimpinan yang suportif berkontribusi terhadap stabilitas psikologis dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi pemerintah memberikan dampak signifikan terhadap okupansi dan aktivitas MICE Swiss-Belhotel Rainforest Kuta, namun strategi pengelolaan SDM yang adaptif mampu berfungsi sebagai mekanisme mitigasi yang efektif. Integrasi antara fleksibilitas operasional, pengembangan kompetensi SDM, serta komunikasi dan kepemimpinan yang empatik menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa pengelolaan SDM yang strategis merupakan faktor penentu ketahanan hotel dalam menghadapi tekanan kebijakan dan dinamika eksternal industri pariwisata.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Swiss-Belhotel Rainforest Kuta – Bali menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi pada efisiensi dalam merespons kebijakan efisiensi pemerintah yang berdampak pada penurunan okupansi dan aktivitas MICE. Strategi tersebut diwujudkan melalui penyesuaian jadwal kerja, penerapan multiskilling dan cross-training, serta pengendalian biaya operasional secara selektif tanpa menurunkan kualitas layanan. Penguatan komunikasi internal, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi karyawan menunjukkan penerapan prinsip *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan *Resource-Based View* (RBV) yang menempatkan SDM sebagai aset strategis organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang adaptif dan terintegrasi berperan penting dalam menjaga stabilitas kinerja dan keberlanjutan operasional hotel di tengah tekanan kebijakan efisiensi pemerintah

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.

- Chen, Y., & Zhang, L. (2021). Human capital and competitive advantage in hospitality industry: A resource-based view. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102938. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102938>
- Dewi, N. P. R., & Hartati, N. L. (2020). Peran komunikasi internal dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan hotel pada masa krisis pariwisata. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 115–124. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.115-124>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ekananda, M. (2024). Dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap industri perhotelan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.22212/jekp.v15i1.2024>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Ferawati, A. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 134–144.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (3rd ed.). London: Routledge.
- Ghosh, S., & Singh, A. (2023). Government spending cuts and their impact on MICE tourism. *Journal of Convention & Event Tourism*, 24(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/15470148.2023.2187654>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). High-performance work practices and hotel employees' outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1936–1958. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0231>
- Kim, H., & Park, J. (2019). The impact of multiskilling training on service quality in hotels. *Service Industries Journal*, 39(3–4), 230–248. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1500557>
- Kumar, S., & Singh, R. (2022). Adaptive HR strategies and hotel recovery post-crisis. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(4), 567–585. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1888243>
- Li, J., & Wong, I. A. (2021). Digital transformation and service quality in MICE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 435–450. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2020-0211>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>
- Putra, I. G. N., & Suryani, A. (2019). Pelatihan berbasis budaya lokal dan loyalitas karyawan hotel di Bali. *Jurnal Manajemen Pariwisata*, 4(1), 55–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Santoso, B. (2022). Cross-training sebagai strategi efisiensi SDM hotel pasca pandemi. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 89–102.

- Triadi, I. K., Putri, N. M. S., & Lestari, D. A. (2019). Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(1), 23–34.
- Wang, Y., Li, X., & Sun, J. (2023). Fiscal policy tightening and hotel occupancy in Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(4), 456–470. <https://doi.org/10.1080/10941665.2023.2178901>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wernerfelt, B. (2020). A resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 41(3), 1–20. <https://doi.org/10.1002/smj.3111>
- Yoeti, O. A. (2019). *Perencanaan dan pengembangan pariwisata*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Yuliani, N. (2021). Pelatihan daring dan kompetensi karyawan hotel pada era digital. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 5(2), 78–90.