

Kajian GHRM Pada Hotel Bintang Empat Semarang

Johanila, Rudi Elyadi, Agatha Ferijani

FEB Unika Soegijapranata

*Email: rudy@unika.ac.id

Abstract

Konsep *Green Bisnis* identik dengan konsep bisnis yang berkelanjutan. Konsep bisnis yang berkelanjutan telah menjadi topik yang menarik untuk dibahas baik oleh para pelaku bisnis maupun para akademisi. Perusahaan sebagai pelaku bisnis selalu menginginkan usahanya dapat terus berjalan bahkan lebih berkembang dan berkelanjutan. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, perusahaan diharapkan bijak dalam mengelola lingkungan karena lingkungan menyediakan sumber daya yang mendukung kegiatan bisnis baik di masa sekarang maupun yang akan datang. Perusahaan yang mampu mengelola lingkungannya dengan baik akan mendapatkan kekuatan perusahaan dalam bersaing dan akan menghasilkan bisnis yang berkelanjutan. Penelitian ini ingin mengetahui sejauhmana perusahaan / bisnis perhotelan yang memiliki visi dan misi *Green Consept* menjalankan praktek bisnisnya dengan konsep *Green HRM* dan bagaimana para manajer memaknai penerapan konsep GHRM.

Objek penelitian adalah perusahaan perhotelan di Kota Semarang. Hotel, Hotel Santika Premiere, Hotel Arkenso, Hotel Metro Park View dan Hotel Dafam. Penelitian ini merupakan penelitian payung yang memayungi 4 (empat) Mahasiswa. Hasil penelitian ini didapatkan gambaran praktek *Green HRM* di perusahaan perhotelan. 12 aspek operasional HRM belum semua aspek dilakukan secara optimal missal satu aspek belum semua sub aspek dilakukan. Salah satu penyebabnya karena setiap hotel tidak bisa membuat kebijakan sendiri melainkan menunggu dari kantor pusat, selain itu kurangnya dukungan system. Semua hotel memiliki komitmen kedepan akan lebih *focus* untuk merancang dan mengimplementasikan *Green HRM* lebih baik.

Green HRM yang sudah dilakukan selama ini walupun belum dilakukan semuanya secara optimal sudah memberikan manfaat antara lain: dapat mengurangi biaya keseluruhan perusahaan sehingga lebih efisien dengan penghematan energi dan memacu inovasi karena karyawan memiliki komitmen untuk meningkatkan nilai ekologi perusahaan dan memfasilitasi pertumbuhan perusahaan serta peningkatan dalam kualitas layanan,

Kata kunci : *Green Business* , *Green HRM*

PENDAHULUAN

Pada dekade terakhir isu mengenai pelestarian lingkungan muncul menjadi isu yang penting (Kim et al.2019).Isu lingkungan menjadi topik perhatian baik kalangan praktisi maupun akademisi. Polusi lingkungan yang makin banyak terjadi memicu banyak kalangan untuk mulai peduli dan memikirkan cara untuk mengurangi dan menghentikan polusi.Sumber daya alam yang jumlahnya makin berkurang juga menjadi hal pemicu lainnya.Peristiwa ini adalah kejadian yang tak dapat dipungkiri.Degradasi lingkungan dan perubahan iklim telah menimbulkan banyak kerugian ekonomi (Shafaei et al.2019).Kerugian ekonomi tidak hanya dirasakan oleh dunia usaha namun juga pemerintah.Dalam menjalankan bisnis nya industri perhotelan dianggap sebagai industri yang lambat dalam mempraktekkan bisnis yang menunjang praktek bisnis berkelanjutan dan dianggap kurang mendukung tindakan perubahan iklim (Hillsdon dalam Tandon et al. 2023).

Adanya tekanan dari berbagai pihak mengenai pentingnya pemeliharaan lingkungan menyebabkan pelaku bisnis menyadari pentingnya memelihara lingkungan untuk kelangsungan bisnis mereka. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari usaha pemeliharaan lingkungan ini adalah tetap dapat terpenuhinya kebutuhan generasi yang akan datang (Shafaei et al. 2019).Munculnya gerakan perlindungan terhadap lingkungan mendorong munculnya gerakan *green*. Banyaknya manfaat yang diperoleh dari *Green agenda* adalah hal yang tidak dapat dipungkiri .Bagi perusahaan adanya penghematan biaya adalah keuntungan utama yang diperoleh dari pelaksanaan *green agenda* mereka,selain itu perusahaan juga akan mendapatkan citra sebagai perusahaan yang peduli pada lingkungan dan hal ini dapat meningkatkan nilai jual perusahaan. Saat ini konsumen lebih peduli dan perhatian pada lingkungan sehingga dalam menghadapi persaingan bisnis, kemampuan perusahaan untuk menciptakan jasa atau produk yang peduli

pada lingkungan sangatlah dibutuhkan (Fraj et al. 2015). Sementara bagi karyawan manfaat dari pelaksanaan *green agenda* perusahaan adalah mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam memberikan *green service*. Kreativitas yang mampu memunculkan keunggulan bagi perusahaan dibanding pesaing. Keberhasilan organisasi yang berorientasi pada penjualan jasa termasuk industri hotel sangat bergantung pada kreativitasnya dalam menciptakan “ sesuatu yang lebih dan berbeda “ (Mittal & Dhar . 2016). Hal ini mendorong pelaku bisnis mengupayakan kegiatan ekonomi mereka dengan mengurangi bahkan meniadakan pengaruh negatif dari kegiatan bisnisnya terhadap lingkungan.

Aktivitas bisnis yang memperhatikan lingkungan dengan meminimalkan efek negatif dari kegiatan bisnis mereka disebut *Green Bisnis* (Merli et al.2019).Kegiatan ini menunjang dunia usaha dan sekaligus dapat melindungi sumber daya demi keberlangsungan bisnis di masa depan.*Green Bisnis* pada usaha perhotelan dilakukan antara lain dengan cara mengurangi pemakaian kertas, mengurangi limbah seperti botol plastik, bungkus makanan dan sebagainya, melakukan penghematan penggunaan listrik dan air, menggunakan produk daur ulang termasuk memberikan edukasi pada karyawan dan pelanggan mereka.

Persaingan yang dihadapi perusahaan dewasa ini tidak mudah.Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bertahan di tengah segala perubahan. Perubahan permintaan pasar , perubahan teknologi , perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan iklim bahkan adanya perubahan karena pandemi dan seterusnya.Tentu saja perusahaan tidak hanya ingin bertahan dalam menghadapi perubahan tersebut namun juga berhasil.Tak dapat dipungkiri bahwa perusahaan membutuhkan sumber daya yang mampu memenuhi tuntutan tersebut.Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam penciptaan ketrampilan , motivasi , nilai dan kepercayaan lewat strategi ramah lingkungan

organisasi dengan tujuan tercapainya hasil yang positif bagi *triple bottom line*. Integrasi antara program *sustainability* perusahaan dengan manajemen sumber daya manusia inilah yang nantinya melahirkan istilah *Green Human Resource Management* (Deshwal 2019).

Green Human Resource Management adalah praktek HR dengan berfokus pada usaha pemeliharaan lingkungan melalui karyawan yang mampu memahami dan menghargai sasaran pemeliharaan lingkungan dari perusahaan (Shafaei et al 2019). GHRM memiliki dua keuntungan dalam prakteknya yaitu memberikan gambaran positif tentang perusahaan karena kepeduliannya pada lingkungan dan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan (Suharti et al, 2020). Pendapat ini didukung oleh Nisardkk (2021) yang menyatakan bahwa praktek *Green Human Resources Management* memberikan sumbangan positif pada perilaku pemeliharaan lingkungan. Deshwal (2019) menambahkan bahwa *Green Human Resources Management* memunculkan karyawan yang engage pada perusahaan karena lingkungan yang mendukung dan bagi organisasi GHRM dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku yang *sustainable*. Selanjutnya disebutkan bahwa bagi hotel dan pemangku kepentingan maka *Green Human Resource Management* menciptakan *win-win solution*. Hal ini memberikan penegasan bahwa praktek *Green Human Resources Management* dalam perusahaan perlu ditingkatkan. Pada akhirnya praktek GHRM dapat mendorong perusahaan dalam mencapai keberhasilan bisnisnya. Adapun istilah *Green* pada GHRM setidaknya merujuk pada empat arti. Pertama, merujuk pada pelestarian lingkungan alam. Kedua, Adanya usaha perlindungan lingkungan alam. Berusaha memelihara lingkungan alam dengan penggunaan secara cermat untuk kebutuhan di masa yang akan datang. Ketiga, Meminimalkan polusi lingkungan. Baik polusi air, udara dan sebagainya yang dapat menyebabkan lingkungan menjadi tidak

sehat. Keempat, menciptakan taman buatan (Deshwal 2015).

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui praktek penerapan *Green HRM* pada empat perusahaan perhotelan bintang empat di Kota Semarang yaitu Hotel Arkenso, Hotel Dafam, Hotel Metro Park View dan Hotel Santika dan bagaimana para manajer HR melihat praktek *Green HRM* di perusahaan perhotelan mereka.

Selama ini belum banyak ditemukan penelitian yang melihat pada pelaksanaan GHRM dari tiga sudut pandang posisi pekerjaan yang berbeda secara bersamaan. Posisi yang pertama yaitu pembuat kebijakan dalam perusahaan perhotelan dan dalam penelitian ini diwakili oleh pihak manajer di perusahaan perhotelan, posisi kedua yaitu pengawas pelaksanaan kebijakan dan dalam penelitian ini diwakili oleh PIC dan posisi ketiga adalah karyawan sebagai pelaksana kebijakan perusahaan perhotelan. Menurut Lie dkk (2020) karyawan akan berinisiatif memberikan produk dan jasa hijau atau produk dan jasa yang memelihara lingkungan dari kerusakan apabila karyawan termotivasi pada usaha pelestarian lingkungan yang dilakukan perusahaan. Karyawan dapat termotivasi secara naluri karena kecintaannya pada lingkungan untuk melestarikan lingkungan. Karyawan juga dapat terdorong untuk melestarikan lingkungan karena adanya konsekuensi yang diterima baik itu penghargaan ataupun hukuman. Penghargaan dapat berupa pemberian pengakuan, uang dan sebagainya. Hukuman dapat berupa pengurangan kompensasi, skorsing dan sebagainya. Motivasi ini akan menentukan tindakan yang diambil karyawan dalam memelihara lingkungan dari kerusakan. Kerusakan dapat diakibatkan oleh kebijakan ataupun pengambilan keputusan yang tidak tepat yang diambil oleh perusahaan lewat manajer atau pimpinan mereka atau tindakan langsung yang tidak tepat yang dilakukan oleh karyawan saat bekerja. Bertolak dari hal tersebut maka penelitian ini ingin melihat praktek GHRM

dari sisi pembuat kebijakan yang ada dalam perusahaan dan praktek GHRM dari sisi pelaksana kebijakan yang ada dalam perusahaan. Penelitian ini juga sekaligus ingin menjawab pertanyaan bagaimana para manager HR memaknai apa yang sudah dilakukan terkait dengan penerapan konsep *Green HRM* di perusahaan perhotelan mereka, apakah para manager memaknai penerapan konsep *Green HRM* sebagai kegiatan yang memiliki dampak positif atau sebaliknya.

Praktek penerapan konsep *Green HRM* pada empat perusahaan perhotelan di Kota Semarang disadur dari konsep GHRM Arulrajah dkk (2015) yaitu : Analisa dan perancangan pekerjaan hijau, perencanaan sumber daya manusia hijau , rekrutmen hijau, seleksi hijau, induksi hijau , evaluasi kinerja hijau , pelatihan hijau , manajemen reward hijau, keselamatan dan kesehatan kerja hijau, manajemen disipliner karyawan hijau , hubungan industrial hijau dan pemutusan hubungan kerja hijau. Hotel yang menjadi penelitian adalah hotel bintang empat yang ada di Kota Semarang yaitu Hotel Arkenso , Hotel Dafam , Hotel Metro Park View dan Hotel Santika Premiere. Pemilihan hotel didasarkan pada kesediaan hotel untuk menjadi obyek penelitian.

TELAAH LITERATURE *GREEN* BISNIS

Pengertian Green Bisnis

Konsep *Green Bisnis* diartikan sebagai seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan usahanya dengan cara meminimalkan pengaruh buruk aktivitas nya pada lingkungan (Merli et al. 2019). *Green Business* seharusnya dilakukan oleh bidang usaha yang tidak hanya berorientasi non profit namun juga bidang usaha yang mengejar profit. Pada bidang usaha yang memiliki orientasi mengejar profit maka konsep tersebut dimaknai sebagai kegiatan dimana perusahaan yang menjalankan bisnis tidak hanya berorientasi pada *profit* atau keuntungan yang di peroleh semata tetapi

perusahaan juga memperhatikan bagaimana dampak dari kegiatan usaha yang ditimbulkan terhadap lingkungan. Ada usaha yang disengaja oleh perusahaan untuk meminimalkan dampak pengaruh buruk kegiatan usaha nya pada lingkungan. Dampak sebuah usaha yang tidak memperhatikan aspek lingkungan adalah polusi yang akan mengganggu bukan hanya lingkungan namun juga kesehatan dan keselamatan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa dampak akan termasuk dampak usaha nya terhadap masyarakat yang berada disekitar tempat perusahaan tersebut beroperasi , lingkungan alam yang terdampak dan seterusnya. Dampak juga dilihat dari bagaimana penggunaan sumberdaya didalam perusahaan tersebut , produk-produk yang dihasilkan dan lain - lain.

Cooney (2009) dalam Lako (2013), menyatakan bahwa Prinsip *triple bottom line of business* dapat digunakan oleh perusahaan sebagai upaya-upaya untuk meminimalkan dampak-dampak negatif dari aktivitas ekonomi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap komunitas, masyarakat, ekonomi dan lingkungan baik lokal maupun global dan aktivitas tersebut merujuk pada definisi *green business*.

Manfaat *Green* Bisnis

Green Business memiliki banyak keuntungan atau manfaat dalam penerapannya. Perusahaan akan mampu mengurangi biaya yang dikeluarkannya. Penghematan yang dilakukan perusahaan contohnya penghematan dalam pemakaian listrik dan pemakaian air akan berdampak dalam pengurangan biaya tagihan listrik dan tagihan air. Bagi konsumen kegiatan *green business* perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen akan *green services* (Rhou dan Singal.2020). Selain itu perusahaan sudah ikut dalam upaya melestarikan lingkungan dengan menerapkan *green business* dalam aktivitas bisnis mereka.

Ciri-ciri Bisnis yang Menerapkan Konsep Green Bisnis

Ciri - ciri sebuah bisnis yang menerapkan konsep Green Bisnis akan terlihat pada produk-produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yaitu merupakan produk ramah lingkungan . Karyawan yang bekerja di dalam nya memperhatikan aspek lingkungan dalam melakukan aktivitasnya dan memiliki konsep green office atau kantor yang ramah lingkungan dari segi desain kantor dan sebagainya.

Suatu bisnis disebut green business apabila memenuhi empat kriteria. **Pertama**, Pada setiap keputusan bisnis yang diambil oleh perusahaan terdapat internalisasi prinsip-prinsip sustainabilitas bisnis . **Kedua**, Produk yang dihasilkan adalah produk-produk atau jasa yang ramah lingkungan. **Ketiga**, Apabila dibandingkan dengan perusahaan lain maka terlihat bahwa perusahaan tersebut lebih hijau atau lebih peduli lingkungan. **Keempat**, Adanya komitmen berkelanjutan dari perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip lingkungan dalam operasi bisnisnya Cooney (2009) dalam Lako (2013).

GREEN HRM

Pengertian Green HRM

Green Human Resource Management didefinisikan sebagai praktek aktivitas HR perusahaan dengan penekanan pada usaha pemeliharaan lingkungan yang dilakukan melalui karyawan mereka yang mampu memahami dan menghargai sasaran pemeliharaan lingkungan dari perusahaan (Shafaei et al. 2019). Dengan kata lain *Green Human Resources Management (GHRM)* dapat dilihat sebagai suatu kebijakan yang pengimplementasiannya berusaha menumbuhkan perilaku karyawan dan kepekaan terkait dengan aspek lingkungan dengan cara melakukan efisiensi penggunaan sumber daya dan tanggung jawab sosial di tempat kerja mereka.

Manfaat Green HRM

Green HRM memiliki banyak manfaat. Di bawah ini adalah manfaat yang dirangkum oleh Deshwal (2015) :

- a. Mengurangi perputaran tenaga kerja;
- b. Meningkatkan pendapatan dan meningkatkan reputasi perusahaan
- c. Adanya nilai kualitas organisasi yang secara keseluruhan meningkat baik internal maupun eksternal
- d. Adanya keterikatan antara pemangku kepentingan pada perusahaan;
- e. Adanya penghematan energi yang berimbas pada pengurangan biaya keseluruhan perusahaan ;
- f. Adanya keuntungan kompetitif bagi perusahaan;
- g. Menumbuhkan inovasi karyawan dan mendorong pertumbuhan perusahaan dan peningkatan kualitas serta memperkaya metode dan prosedur.

Aspek Green HRM

Aspek dalam *Green HRM* meliputi: Analisa dan perancangan pekerjaan hijau , Perencanaan sumber daya manusia hijau , Rekrutmen hijau , Seleksi hijau , Induksi hijau , Evaluasi kinerja hijau , Pelatihan hijau , Manajemen reward hijau , Keselamatan dan kesehatan kerja hijau , Manajemen disipliner karyawan hijau dan Hubungan Industrial hijau dan Pemutusan Hubungan Kerja hijau. Aspek terakhir adalah aspek yang ditambahkan dari aspek *GHRM* yang diusulkan Arulrajah (2015).

a. Analisa dan perancangan pekerjaan hijau

Melakukan analisa dan perancangan pekerjaan merupakan tahap awal dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Dengan melakukan analisa maka akan didapat informasi yang tepat mengenai suatu pekerjaan. Analisa dan perancangan pekerjaan akan menghasilkan gambaran mengenai pekerjaan. Apa saja yang harus dilakukan oleh pemegang pekerjaan tersebut , siapa saja yang akan berhubungan dengan pemegang pekerjaan , kapan pekerjaan harus dilakukan dan seterusnya. Selain itu analisa pekerjaan juga akan memberikan informasi

mengenai syarat yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Mulai dari tingkat pendidikan yang dibutuhkan, pengalaman, ketrampilan dan syarat lainnya. Demikian juga analisa dan perancangan pekerjaan hijau yang akan menghasilkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan termasuk informasi syarat perilaku hijau yang harus ditampilkan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Termasuk didalamnya usaha untuk mendesain posisi pekerjaan yang memperhatikan aspek lingkungan.

b. Perencanaan sumber daya manusia hijau

Perusahaan perlu merencanakan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam menjalankan usahanya. Selain itu perusahaan perlu merencanakan tipe karyawan yang dibutuhkan untuk dapat beroperasi dengan baik. Bagaimana perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan akan jumlah karyawan tersebut adalah hal lain yang tidak boleh luput dari perhatian. Kesalahan dalam menentukan sumber untuk memenuhi kebutuhan karyawan tidak hanya akan merugikan perusahaan dalam sisi waktu dan biaya namun perusahaan juga akan mengalami dampak kerugian dalam kesalahan memilih karyawan tersebut. Menurut Arulrajah (2015) perencanaan sumber daya manusia hijau akan mengharuskan perusahaan memikirkan bagaimana divisi atau karyawan tersebut nantinya akan dapat lebih berkontribusi pada aspek pemeliharaan lingkungan hijau perusahaan.

c. Rekrutmen hijau

Rekrutmen didefinisikan sebagai proses mencari karyawan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang sesuai dengan sistem manajemen lingkungan pada organisasi (Yusliza et al. 2019). Pada rekrutmen hijau perusahaan akan berusaha merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi dan sikap yang mendukung kebijakan lingkungan perusahaan.

d. Seleksi hijau

Seleksi adalah usaha memilih calon karyawan dari sejumlah karyawan yang direkrut. Tentu saja pertimbangan yang matang harus dilakukan agar dapat menemukan karyawan yang tepat sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan dan penghematan biaya (Dessler 2016, 202). Seleksi hijau dilakukan dengan memilih pelamar yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan mendukung usaha pelestarian lingkungan yang dilakukan perusahaan.

e. Induksi hijau

Proses induksi karyawan yang dilakukan perusahaan memiliki banyak manfaat. Diantaranya karyawan akan merasa diterima dan akan memperlancar pekerjaan karyawan. Biasanya proses induksi karyawan akan terdiri dari beberapa tahap. Proses induksi hijau pada perusahaan penting dilakukan karena proses ini merupakan langkah awal perusahaan dalam membiasakan perilaku karyawan pada upaya penghijauan yang dilakukan oleh perusahaan (Arulrajah et al. 2015)

f. Evaluasi kinerja hijau

Langkah penting selanjutnya adalah evaluasi kinerja. Menilai hasil kerja karyawan berdasar standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar dan sasaran yang tidak tepat akan menghasilkan nilai evaluasi yang tidak valid. Selain itu siapa saja tim penilai adalah hal lain yang patut dipikirkan dengan baik. Seyogianya karyawan diinformasikan terlebih dahulu mengenai proses evaluasi yang akan dilakukan agar proses evaluasi berjalan dengan adil. Setelah melakukan evaluasi maka hasil dari evaluasi sebaiknya diinformasikan pada karyawan yang bersangkutan untuk dilakukan usaha perbaikan.

g. Pelatihan hijau

Pelatihan adalah kebutuhan yang tidak dapat dielakkan perusahaan di tengah gencaran perubahan yang terjadi dewasa ini dan alat yang dapat digunakan perusahaan untuk memperlengkapi karyawan akan ketrampilan adalah melalui pelatihan. Pelatihan dapat dilaksanakan oleh perusahaan untuk seluruh karyawan atau untuk divisi tertentu bahkan karyawan tertentu. Pelatihan hijau memberikan karyawan kemampuan dan ketrampilan serta pengetahuan untuk mengembangkan kemampuan mereka terkait aspek lingkungan. Hal yang tidak kalah penting lainnya adalah identifikasi kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang diadakan sesuai. Sesuai dari segi peserta, materi, biaya dan sebagainya. Setelah pelatihan diadakan perusahaan harus memberi kesempatan pada karyawan untuk mengimplementasikan pelatihan yang di ikuti.

h. Manajemen *reward* hijau

Reward yang diberikan pada karyawan disebut baik apabila kinerja karyawan menunjukkan kemajuan. Bahkan sistem manajemen *reward* yang tepat mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pada manajemen *reward* hijau sistem *reward* dilakukan oleh perusahaan dengan cara memberikan penghargaan (*reward*) pada karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan dan terlihat pada perilaku atau muncul dalam bentuk ide - ide tentang kesadaran lingkungan. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa finansial maupun non finansial seperti pengakuan, pemberian gelar dan sebagainya.

i. Keselamatan dan kesehatan kerja hijau

Bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang hijau bagi karyawan adalah tujuan akhir dari pelaksanaan aspek Keselamatan dan kesehatan kerja hijau. Lingkungan kerja yang hijau dapat

diciptakan dengan cara menanam tanaman, menciptakan taman buatan, memaksimalkan penggunaan produk daur ulang dan sebagainya. Intinya aspek ini akan memastikan tempat kerja sebagai tempat yang aman bagi karyawan untuk bekerja. Perusahaan akan mendukung adanya kawasan hijau, bebas dari asap rokok, termasuk lingkungan kerja dengan tingkat stress yang minimal dan lingkungan kerja yang bebas dari penyakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang berbahaya.

j. Manajemen disipliner karyawan hijau

Proses manajemen disipliner yang tepat membantu perusahaan beroperasi dengan baik tanpa atau dengan minimal hambatan yang disebabkan oleh faktor manusia. Faktor penghambat konsistensi usaha dalam organisasi harus dapat diatasi dengan sebuah sistem yang didalamnya dapat berisikan tentang peringatan atau hukuman atas tindakan karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Manajemen disipliner karyawan hijau dapat berupa peringatan, denda, skorsing atau hukuman lain untuk karyawan yang melanggar peraturan tentang aspek lingkungan perusahaan.

k. Hubungan Industrial hijau

Aspek Hubungan Industrial Hijau termasuk didalamnya memberi kesempatan serikat pekerja turut serta dalam menciptakan lingkungan hijau perusahaan melalui perilaku hijau. Untuk menunjang perilaku hijau tersebut maka perusahaan dapat memberikan kesempatan pada perwakilan serikat pekerja untuk mengikuti pelatihan hijau. Dalam prakteknya usaha ini dapat berbentuk keterlibatan dari anggota serikat pekerja pada pembuatan skema tentang penghijauan di perusahaan.

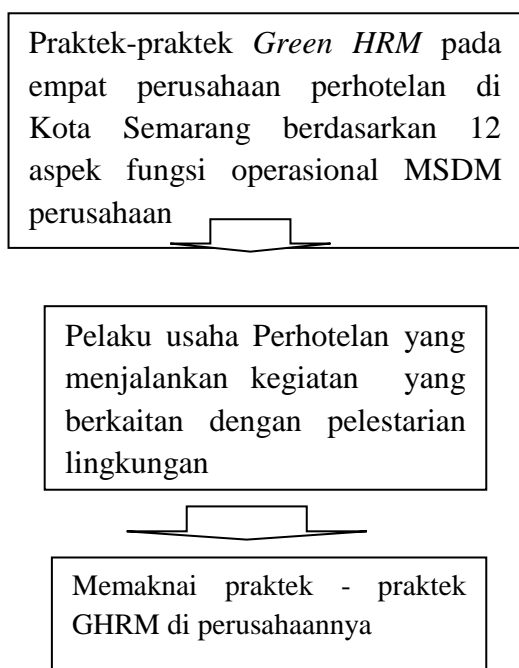
1. Pemutusan Hubungan Kerja hijau

Pemutusan Hubungan Kerja merupakan aktivitas terakhir yang dilakukan perusahaan pada karyawan. Pemutusan Hubungan Kerja dibedakan menjadi dua: yaitu Pemutusan Hubungan Kerja secara sukarela dan Pemutusan Hubungan Kerja secara tidak sukarela. Disebut sukarela karena Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan oleh pihak karyawan yang secara sukarela melakukan pemberhentian hubungan kerja terhadap perusahaan. Sedangkan sebutan tidak sukarela adalah pemutusan yang dilakukan karena karyawan secara terpaksa atau tidak secara sukarela harus menerima keputusan pemutusan hubungan kerja tersebut. Hal ini dapat terjadi karena kinerja yang tidak memuaskan dari karyawan, kelakuan buruk dan bahkan mungkin melanggar hukum, kurangnya kualifikasi untuk pekerjaan, ataupun persyaratan yang berubah dari pekerjaan (Dessler 2016, 390). Pada konsep GHRM perusahaan mempersiapkan karyawan mereka untuk menghadapi masa pensiun dengan aktivitas ataupun ide-ide yang menitikberatkan pada faktor pemeliharaan lingkungan. Perusahaan melakukannya dengan memberikan pelatihan ataupun ketrampilan pada karyawan untuk menghadapi masa pensiun misalnya dengan kegiatan pelatihan cara mengelola limbah untuk menambah penghasilan.

Penelitian terdahulu yang terlihat pada tabel 2.1 dibawah ini sebagai salah satu rujukan didalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian, Peneliti	Metode	Hasil
1. <i>Green Human Resource Management Practices: A Review</i> oleh Arulrajah et al., (2015)	Deskriptif Kualitatif	Praktek GHRM berpengaruh positif pada kinerja lingkungan organisasi untuk sustainability
2. <i>Green HRM : An organizational strategy of greening people</i> oleh Deshwal et al., (2015)	Deskriptif Kualitatif	Tujuan pelaksanaan GHRM dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu dan organisasi. Pada level individu berarti perilaku penggunaan sumber daya alam dengan bijak. Bagi organisasi yaitu mengurangi karbon dan praktek bisnis yang ramah lingkungan.
3. <i>Green Human Resource Management A two-study investigation of antecedents and outcomes</i> oleh Shafaei et al., (2020)	Kuantitatif	Konsep GHRM dapat dilihat pada level individu dan organisasi. Pada level individu konsep ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada level organisasi lingkungan organisasi menjadi lebih baik.



Gambar.2.1.
Bagan kerangka pikir penelitian

Pelaku usaha perhotelan yang menjalankan kegiatan yang berkaitan dengan usaha pelestarian lingkungan akan mempraktekkan *Green activity* dalam bisnisnya. Salah satu aktivitas penting perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia mereka. *Human Resource Management* adalah usaha pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Usaha pengelolaan sumber daya manusia hijau merupakan aktivitas HRM yang mendukung *Green activity*. *Green HRM* bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan organisasi berkelanjutan yang lebih baik (Arulrajah et al . 2015). Konsep *Green HRM* harus diadopsi dengan baik agar dapat menjawab kebutuhan perluasan peran *Human Resource Management* yang mendukung praktek bisnis lingkungan yang berkelanjutan (Yusliza et al . 2019).

Pelaksanaan *Green HRM* yang maksimal akan mampu meningkatkan perilaku berorientasi lingkungan dan kinerja lingkungan (Nisar et al .2021).

Kemampuan untuk memahami praktek *Green HRM* yang tepat akan mampu untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja lingkungan organisasi yang berkelanjutan

(Arulrajah et al .2015). *Green HRM* adalah alat strategis yang sangat penting untuk mencapai sasaran utama lingkungan perusahaan yang ramah lingkungan (Isrososiawan dkk . 2020).

METODE PENELITIAN

Pendekatan Fenomenologi dalam Penelitian Kualitatif

Fenomenologi didefinisikan sebagai ilmu yang berusaha mempelajari fenomena atau gejala. Hal ini dilandasi oleh teori Max Weber (1864 -1920). Teori ini lebih banyak menggunakan metode penghayatan atau pemahaman interpretatif (*verstehen*) seseorang. Perilaku seseorang adalah merupakan realisasi dari pandangan-pandangan atau pemikiran orang tersebut. Perilaku tertentu tersebut di munculkan dalam organisasi atau masyarakat. Bagi teori ini sebuah kenyataan atau realitas merupakan ekspresi pikiran seseorang sehingga realitas tersebut bersifat subyektif dan intepretatif.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analitik. Disebut deskriptif karena berusaha untuk mengukur fenomena sosial yang ada melalui proses wawancara yang pada penelitian ini adalah wawancara pada *key informan* dari tiga posisi jabatan ,catatan yang ditemukan di lapangan, foto - foto , dokumentasi, dan sebagainya (Moleong 2007).

Fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya berusaha di gambarkan dan dipahami dengan cara deskripsi yang tertuang dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu istilah khusus yang asli (Moleong 2007). Pendekatan fenomenologi adalah analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan memahami makna yang ada dibalik sebuah fenomena (*noumena*) dan berusaha dideskripsikan secara rinci menurut kejadian, gejala yang timbul, dan atau interaksi pada individu - individu yang terlibat dalam kondisi dan situasi tertentu

dalam kehidupan sehari-hari pada sebuah komunitas (Fatchan 2011).

Pada penelitian ini pendekatan fenomenologi digunakan dengan maksud untuk memahami dan mengungkapkan makna yang ada pada aktivitas hotel yang berorientasi Green HRM. Aspek Green HRM yang dimaksud dalam penelitian ini menambahkan aspek Pemutusan Hubungan Kerja Hijau sedangkan sebelas aspek lainnya mengacu pada aspek *Green HRM* yang digunakan oleh Arulrajah dkk dalam jurnalnya *Green Human Resource Management Practices: A Review* yaitu :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Hijau
2. Analisa dan Perancangan Pekerjaan Hijau
3. Rekrutmen Hijau
4. Seleksi Hijau
5. Induksi Hijau
6. Evaluasi Kinerja Hijau
7. Pelatihan Hijau
8. Kompensasi Hijau
9. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Hijau
10. Disiplin Karyawan Hijau
11. Hubungan Industrial Hijau
12. Pemutusan Hubungan Kerja Hijau

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada 4 (empat) perusahaan perhotelan bintang empat di Kota Semarang. Empat hotel tersebut yaitu Hotel Arkenso yang terletak di Jalan Kyai Haji Ahmad Dahlan nomor 2 , Hotel Dafam yang berlokasi di Jalan Imam Bonjol nomor 188 , Hotel Metro Park View yang terletak di Jalan Kyai Haji Agus Salim nomor 2 sampai 4 dan terakhir adalah Hotel Santika Premiere yang beralamat di Jalan Pandanaran nomor 116 sampai 120 Semarang. Secara tertulis mereka belum memasukkan unsur pemeliharaan lingkungan dalam kalimat visi dan misi mereka namun dalam prakteknya mereka yakin telah mengkaitkannya dengan *Green Business*. Penelitian ini juga disebut penelitian payung karena memayungi 4 (empat) mahasiswa yang mengambil skripsi dengan topik *GHRM*.

Informan Penelitian

Disebut informan karena orang ini memberikan informasi terhadap hal-hal yang diteliti. Sedangkan informan terpilih karena keterlibatan yang bersangkutan terhadap hal-hal yang akan dibahas dalam penelitian ini disebut *key informan* (Fatchan 2011). Tiga posisi jabatan dalam penelitian ini menjadi *Key informan* yaitu Pimpinan (yang diwakili oleh Manajer HRD) selaku pembuat kebijakan terkait aspek *Green* pada usaha perhotelan , Supervisor sebagai pengawas pelaksanaan kebijakan *Green* (pada beberapa hotel jabatan ini dipegang juga oleh Manajer HRD mereka) dan pelaksana kebijakan *Green* yaitu karyawan. Penentuan subyek penelitian untuk penelitian ini dengan menggunakan tehnik Purposive, yaitu mewawancarai karyawan yang sesuai dengan kriteria sebagai informan. Adapun untuk lokasi penelitian adalah hotel yang bersedia untuk dijadikan obyek penelitian dan terletak di Semarang

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.

Data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) dan pada penelitian ini sumber data berasal dari hasil wawancara dengan informan kunci (*key informan*) hotel yang menjadi obyek penelitian. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu visi, misi, dan struktur dari perusahaan yang diperoleh dari dokumentasi dan berkas data yang ada di perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara
Percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan tersebut (Basrowi & Suwandi 2008)
- b. Dokumentasi
Adalah metode pengumpulan data yang menghasilkan catatan-

catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dengan maksud memperoleh data yang lengkap, sah, dan bukan data berdasarkan perkiraan (Basrowi & Suwandi 2008). Pengumpulan data ini biasanya sudah tersedia dalam buku, catatan-catatan atau dokumen dan digunakan untuk mengumpulkan data seperti profil, visi, misi, dan struktur beberapa perusahaan.

Instrumen Penelitian

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian disebut juga Instrumen penelitian (Moleong 2007). Peneliti memahami secara keseluruhan penelitiannya dan dapat menilai keadaan di lapangan karena itu penelitian ini menggunakan instrumen penelitian pribadi peneliti sendiri. Dalam menunjang penelitiannya maka peneliti menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Data dari penelitian harus mengandung keabsahan (trustworthiness). Untuk itulah data harus diperiksa dan teknik pemeriksaan yang dilakukan adalah sebagai berikut (Moleong 2007):

- a. **Uji derajat kepercayaan (credibility)** Uji derajat kepercayaan bermaksud menguji tingkat kepercayaan atau akurasi informasi dan menguji kesesuaiannya dengan realitas. Uji derajat kepercayaan dilakukan melalui triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan data dengan data yang diperoleh. Pembandingan data hasil wawancara dari tiap partisipan dilihat untuk mengetahui apakah menunjukkan adanya perbedaan

atau kesamaan pandangan, pendapat, atau pemikiran.

- b. **Uji keteralihan (transferability)** dilakukan untuk melihat kesesuaian data apabila diterapkan pada kelompok lain yang berbeda.
- c. **Uji kepastian (confirmability)** Data yang diperoleh dari penelitian haruslah dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan dan untuk mencapai hal tersebut maka peneliti melakukan pemeriksaan antara temuan penelitian dengan data yang telah dikumpulkan. Adapun pelacakan kembali dilakukan pada catatan-catatan lapangan, pelacakan kembali terhadap teknik pengumpulan data, dan pelacakan kembali terhadap teknik analisis data yang telah dilakukan

Teknik Analisis Data

Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan kesimpulan disebut juga sebagai analisa data (Moleong 2007). Pada penelitian ini analisa data dilakukan peneliti dimulai dari sejak proses pengumpulan data di lokasi penelitian hingga mencapai kesimpulan.

Sedangkan teknik penelitian kualitatif pada penelitian ini adalah Teknik analisis.

Teknik analisis yang digunakan adalah model analisis interaktif seperti yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman (Fatchan 2011). Adapun analisis dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. **Tahap pengumpulan data** Peneliti mengumpulkan hasil catatan lapangan, hasil wawancara dengan partisipan, hasil observasi partisipasi maupun dokumen. Hasil wawancara diperoleh peneliti dari tiga orang informan

untuk setiap obyek penelitian yang terdiri dari Manajer Sumber Daya Manusia atau mereka yang mewakili , PIC dan karyawan. Penelitian ini melakukan wawancara terhadap tiga orang informan dengan tujuan agar didapatkan data yang lengkap. Wawancara terhadap Manajer Sumber Daya Manusia sebagai pembuat kebijakan , PIC sebagai pengawas kebijakan dan karyawan sebagai pelaksana kebijakan menghasilkan wawancara yang saling melengkapi dari sisi konsep dan praktis. Adapun pada beberapa hotel jabatan PIC dirangkap oleh Manajer Sumber Daya Manusia dengan tujuan efisiensi biaya dan sebagainya.

Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada serangkaian daftar pertanyaan yang disadur dari jurnal *Green Human Resource Management Practices : A Review* (Arulrajah et al . 2015). Wawancara dilakukan dengan salah satu cara dari dua cara berikut :

1. Wawancara dengan ketiga informan dilakukan secara bersamaan di tempat mereka bekerja.
 2. Wawancara dilakukan satu persatu bergantung pada waktu yang mereka miliki untuk dilakukan wawancara.
- b. **Tahap reduksi dan kategorisasi data**
- Reduksi data dilakukan dengan memeriksa hasil wawancara dan dilakukan dengan cara :
1. Memilih dan memilah data sesuai dengan permasalahan yaitu memilah hasil wawancara yang sesuai dengan aspek penelitian.
 2. Bila ditemukan data yang tidak sesuai maka data tersebut

dikeluarkan dari hasil wawancara.

3. Data yang sudah sesuai tema selanjutnya diklasifikasikan menurut urutan aspek yang ada.

c. **Tahap display data**

Data yang sudah sesuai aspek berikutnya disajikan dalam bentuk teks naratif yang menggambarkan interpretasi atau pemahaman tentang makna tindakan subjek penelitian yang terkait dengan tema menurut klasifikasi data.

d. **Tahap pengambilan keputusan (*conclusion drawing*)**

Sebelum melakukan penarikan kesimpulan maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi hubungan makna antara data yang satu dengan data yang lain. Setelah itu dilakukan penilaian atas butir-butir ataupun satuan data tersebut.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian

Berikut ini adalah tahap pemeriksaan data yang dilakukan oleh peneliti :

Uji Derajat Kepercayaan

Membandingkan data hasil wawancara dari partisipan yang diikuti sertakan dalam penelitian ini untuk mengecek kebenaran data yaitu dengan membandingkan pada partisipan lain baik itu Manajer Sumber Daya Manusia , PIC ataupun karyawan. Triangulasi ini disebut juga triangulasi sumber.

Uji Keteralihan

Pada penelitian ini uji keteralihan dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan penelitian empiris melalui jurnal dengan konteks *Green Human Resource Management* dan aplikasinya.

Uji Kepastian

Uji kepastian, dilakukan dengan pemilihan partisipan yang kredibel dan memiliki cukup pengetahuan tentang hotel tempat mereka bekerja agar data yang diperoleh memiliki nilai kepastian yang tepat.

Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel Grand Arkenso Semarang terletak di Jalan Kyai Haji Ahmad Dahlan nomor 2, Karangkidul, Kota Semarang. Lokasi hotel yang dahulu bernama Hotel Horison ini berada di pusat kota Semarang. Hotel Grand Arkenso Semarang berstandar internasional dan memiliki 165 kamar. Adapun visi Hotel Grand Arkenso adalah menjadi hotel berstandar bintang empat yang berkualitas, terpercaya, dan unggul dalam pelayanan dan misinya memberikan pelayanan yang terbaik serta menjaga kualitas produk sehingga pelanggan akan tetap setia dan merasa nyaman sambil tetap mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan berpedoman pada 3 K 1 P (Kebersihan, Kualitas, Kenyamanan, dan Pelayanan).

Hotel Dafam Semarang terletak di Jalan Imam Bonjol nomor 188, Sekayu, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang. Hotel Dafam memiliki 103 kamar dan jumlah karyawan total 59 orang dengan perincian 48 orang *staff* dan 11 orang *daily worker*. Visi Hotel Dafam menjadi operator hotel terpercaya di Indonesia dengan mengedepankan pelayanan terbaik dan inovasi berkelanjutan dan misi memastikan kepuasan pelanggan dengan pelayanan terbaik, menyediakan lingkungan kerja terbaik dan kesempatan karir yang luas kepada karyawan, memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan, penanam modal, mitra kerja, dan pemasok, melakukan inovasi berkelanjutan dan menambah nilai terhadap produk dan pelayanan. Hotel Dafam bahkan turut serta mengadakan kegiatan *Earth Hour*.

Metro Park View Hotel terletak di Jalan Kyai Haji Agus Salim nomor 2 - 4, Kauman, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang. Hotel Metro berdekatan lokasinya dengan pasar terbesar di kota Semarang yaitu Pasar Johar, sebelum pasar ini dipindahkan dan memiliki 88 kamar. Visi Hotel Metro adalah menjadi hotel bintang empat terdepan dimanapun berada, yang memberikan pelayanan melebihi harapan tamu dan memberikan jasa terbaik, pengalaman terbaik bagi pelanggannya. Sedangkan untuk misi terdapat 3 yaitu menciptakan dan berkomitmen terhadap pelayanan dan pengalaman terbaik bagi tamu. Misi kedua adalah menjadikan hotel tempat bekerja terbaik bagi seluruh karyawan. Misi terakhir memberikan *profitability* yang baik dan berkesinambungan bagi owner dan *share holder* serta bermanfaat bagi masyarakat sekitar.

Hotel Santika terletak di Jalan Pandanaran nomor 116 - 120, Pekunden, Kecamatan Semarang Tengah, Kota Semarang dengan 124 kamar. Hotel Santika memiliki visi untuk menjadi jaringan hotel pilihan utama yang terbesar di Indonesia dan tersebar di Asia Tenggara. Menciptakan nilai lebih bagi *stakeholder* dengan menyajikan produk bermutu disertai pelayanan profesional yang ramah dalam mewujudkan "Sentuhan Indonesia" sebagai citra Santika adalah misi Hotel Santika.

GAMBARAN UMUM KEY INFORMAN

Informan Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

HR Admin adalah *key informan* pertama dari Hotel Arkenso. Berusia 22 tahun dan berjenis kelamin perempuan. *Key Informan* yang kedua adalah *Executive Housekeeper* seorang laki-laki selaku PIC berusia 46 tahun. *Key Informan* yang ketiga seorang laki-laki menjabat sebagai *Supervisor Housekeeping* berusia 41 tahun

Key informan yang bekerja di Hotel Dafam adalah 2 orang yang memegang jabatan sebagai *Human Resource Manager* dan *Human Resource Officer*. Berusia 32 tahun dan berusia 26 tahun, keduanya berjenis kelamin perempuan.

Informan berikutnya adalah 2 orang laki-laki yang tidak ingin disebutkan usianya. Keduanya adalah informan Metro Park View Hotel yang menjabat sebagai Manajer Sumber Daya Manusia dan *Assistant Housekeeping Manager*

Informan Hotel Santika adalah 2 orang berusia 39 tahun dan 27 tahun. Informan pertama seorang laki-laki dan memiliki jabatan sebagai Manajer Sumber Daya Manusia sedangkan informan kedua menjabat sebagai *General Manager Secretary* berjenis kelamin perempuan.

Informan Berdasarkan Pendidikan

Tiga orang informan dari Hotel Arkenso memiliki tingkat pendidikan yang bervariasi yaitu SMK Jurusan Perhotelan, SMA dan informan ketiga memiliki latar belakang pendidikan yang sama dengan informan pertama yaitu SMK Jurusan Perhotelan.

Key informan pertama memiliki jabatan sebagai *Manager* pada Hotel Dafam memiliki latar belakang pendidikan S1 Psikolog. *Key informan* kedua adalah seorang *Human Resource Officer* dengan latar belakang pendidikan S1.

Adapun 2 orang informan dari Hotel Metro Park View memiliki jabatan sebagai Manajer Sumber Daya Manusia berlatar belakang Pendidikan S1 dan informan kedua menduduki jabatan sebagai *Assistant Housekeeping Manager* tidak ingin menyebutkan latar belakang pendidikannya.

Pada Hotel Santika *key informan* yang menjabat sebagai *General Manager Secretary* memiliki latar belakang Pendidikan S1. Sedangkan informan kedua menduduki jabatan sebagai Manajer Sumber Daya Manusia memiliki latar belakang

Pendidikan D1.

Dua orang informan Hotel Santika juga memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Informan pertama menjabat sebagai *General Manager Secretary* memiliki latar belakang Pendidikan S1 dan informan kedua dengan jabatan sebagai Manajer Sumber Daya Manusia memiliki latar belakang Pendidikan D1.

Informan Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Posisi Jabatan

Pada Hotel Arkenso *key informan* pertama telah memiliki pengalaman bekerja di hotel yaitu Hotel Gets Semarang dan menjabat sebagai *HR Admin*. Jabatan tersebut di pegang dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021. Pada bulan Februari 2022 *key informan* pertama bergabung dengan Hotel Grand Arkenso Semarang. Dua orang *Key Informan* pada Hotel Arkenso merupakan karyawan yang telah bergabung sejak awal berdirinya Hotel Arkenso dan menjadi karyawan hingga saat ini.

Pengalaman kerja *Key informan* pertama yang menjabat sebagai *Human Resource Manager* pada Hotel Dafam adalah menjabat sebagai *Human Resource Officer* di PT. Topjaya Sarana Utama Semarang. Sedangkan *key informan* kedua yang menduduki jabatan sebagai *Human Resource Officer* menyatakan belum memiliki pengalaman kerja.

Pada Hotel Metro informan pertama yang menjabat sebagai Manajer Sumber Daya Manusia telah memiliki pengalaman kerja pada Phi Semesta Hotel sebagai *HR* pada tahun 2010 sampai tahun 2014. Informan pertama menyatakan bahwa sejak Februari tahun 2022 bekerja di Metro Park View Hotel Semarang setelah sempat berpindah pekerjaan di berbagai hotel. Informan kedua sejak tahun 2021 bergabung dengan Metro Hotel dan sebelumnya bergabung dengan Platinum Hotel Yogyakarta dan beberapa hotel lain.

Pada Hotel Santika *key informan* kami tidak ingin menyebutkan pengalaman kerja yang telah mereka miliki.

Informan berdasarkan Lama Bekerja

Pada Hotel Arkenso informan pertama telah menjabat sebagai *HR Admin* selama 3 bulan. Sedangkan *Key Informan* yang kedua telah bekerja selama 19 tahun dan saat ini menjabat sebagai *Executive Housekeeper*. Menjabat sebagai *Supervisor Housekeeping* dan telah bekerja selama 19 tahun demikian pernyataan informan ketiga pada Hotel Arkenso.

Jabatan *Human Resource Manager* pada Hotel Dafam telah di pegang informan pertama selama 10 bulan dan *key informan* kedua telah bekerja selama 1 tahun.

Pada Hotel Metro informan yang pertama telah bergabung dengan Hotel Metro selama 4 bulan sedangkan informan kedua telah bergabung selama 1 tahun.

Informan pertama yang menjabat sebagai Manajer Sumber Daya Manusia Hotel Santika menyatakan telah bekerja selama 32 tahun dan informan kedua menyatakan telah bekerja selama 4 tahun

Pelaksanaan Green HRM

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Hijau

Analisa kebutuhan jumlah karyawan pada Hotel Dafam berdasar tingkat hunian (*occupancy rate*) hotel dan biasanya kebutuhan jumlah karyawan akan meningkat pada musim puncak (*peak season*) yang jatuh pada bulan Juni bersamaan dengan liburan sekolah siswa dan bulan Desember bersamaan dengan liburan Natal dan perayaan menuju tahun baru. Hal yang sama berlaku pada Hotel Arkenso , Metro Park View dan Santika Premiere. Adapun pihak hotel memiliki jejaring baik dari pihak sekolah - sekolah kejuruan ataupun dari kelompok karyawan hotel untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sebagian besar karyawan baru mereka berstatus sebagai

karyawan kontrak dan *daily worker*. Saat pihak hotel sudah tidak berada dalam musim puncak artinya jumlah karyawan yang ada tidak perlu ditambah sehingga karyawan kontrak dan *daily worker* mereka pun berakhir masa kerjanya. Selain itu penambahan jumlah karyawan dapat terjadi karena permintaan dari divisi internal hotel.

Pihak Hotel Arkenso dan tiga hotel lain belum melakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia hijau terkait dengan kegiatan ramah lingkungan.

2. Analisa dan Perancangan Pekerjaan Hijau

Pihak manajemen Hotel Santika Premiere menyatakan bahwa Analisa pekerjaan mereka tidak menuliskan secara eksplisit gambaran mengenai pekerjaan hijau karyawan namun kepedulian terhadap lingkungan sudah menjadi peraturan wajib bagi seluruh karyawan. Kepedulian mereka termasuk penghematan sumber daya listrik dan air. Karyawan yang selesai bertugas harus memastikan air dan listrik yang tidak terpakai sudah dimatikan. Pihak Hotel Santika memantau penggunaan air saat menyiram tanaman agar air tidak terbuang percuma. Pihak Hotel Arkenso saat sore hari meminta karyawan mematikan seluruh lampu gedung bagian belakang. Pihak Hotel Dafam memastikan karyawan selalu mengecek kran air setelah digunakan pelanggan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa meskipun mereka menyatakan belum memasukkan unsur lingkungan dalam Analisa pekerjaan (deskripsi dan spesifikasi pekerjaan) namun mereka sudah mensyaratkan unsur lingkungan dalam SOP hotel mereka.

Perancangan jabatan baru yang lebih fokus pada manajemen lingkungan belum dipikirkan oleh pihak hotel yang menjadi obyek penelitian kami. Meskipun demikian pihak HRD hotel menyatakan bahwa setiap hotel memiliki divisi yang sebagian besar tugasnya berfokus pada lingkungan baik di dalam hotel maupun diluar hotel mencakup

bidang kebersihan, keindahan dan kerapian lingkungan yaitu bagian House keeping.

Karyawan menyatakan bahwa implikasi dari jabatan yang mengedepankan aspek lingkungan melalui SOP yang ada membawa dampak positif bagi mereka secara pribadi. Mereka merasa menjadi pribadi yang lebih disiplin dan peduli terhadap sekitar. Namun mereka juga menyatakan memiliki konsekuensi lain yaitu teguran dari atasan saat jumlah tagihan listrik ataupun air mengalami kenaikan yang signifikan dari biasanya. Hampir setiap hotel melakukan kegiatan meeting setiap pagi untuk mengevaluasi beberapa hal termasuk pemakaian air dan listrik. Biasanya jumlah kelebihan tagihan rekening listrik dan air serta pada departemen yang mana yang telah menyebabkan peningkatan biaya tersebut. Dengan menjadi pribadi yang lebih peduli terhadap lingkungan karyawan dapat mendukung pihak hotel dalam mewujudkan green bisnis hotel melalui green human resource management. Pihak Hotel Dafam dan tiga hotel yang lain telah melakukan analisa dan perancangan pekerjaan hijau mereka meskipun tidak dituliskan secara eksplisit.

3.Rekrutmen Hijau

Pihak Hotel Metro Park View dan tiga hotel lain belum memiliki regulasi tertulis yang mengedepankan aspek ramah lingkungan. Namun pada prakteknya mereka melakukan rekrutmen melalui media sosial dan mengurangi penggunaan kertas dalam prosesnya. Media sosial seperti LinkedIn dan *portal job street* serta web hotel seperti Instagram, WA dan Facebook menjadi pilihan dalam melakukan proses rekrutmen. Hotel Metro dan tiga hotel lain menyatakan bahwa sekarang mereka melakukan rekrutmen karyawan baru dengan menggunakan media social dan tidak lagi menggunakan baleho, spanduk dan leaflet seperti dahulu. Selain menghemat waktu dalam merekrut karyawan mereka juga menyatakan bahwa melakukan perekrutan

lewat media sosial lebih menguntungkan karena menghemat biaya.

Para pencari kerja dapat mencoba mengisi lowongan tersebut dengan mengirimkan berkas yang diminta lewat email hotel. Meskipun demikian untuk proses wawancara masih menggunakan model hybrid gabungan antara online dan offline. Hal ini dilakukan karena pihak HRD menyadari bahwa proses wawancara akan jauh lebih efektif untuk dilakukan secara tatap muka apabila kondisi memungkinkan. Namun bagi pelamar yang berasal dari luar kota Semarang maka proses wawancara tetap dilakukan lewat jalur online.

Aspek lingkungan hijau perusahaan pada umumnya belum

diinformasikan pada calon karyawan saat rekrutmen namun pihak hotel mengakui bahwa karyawan yang sudah memiliki kepedulian berhubungan dengan aspek lingkungan hijau adalah karyawan yang tidak merugikan perusahaan, demikian diakui HRD Hotel Santika salah satunya adalah tidak merugikan dalam hal biaya. Mereka adalah karyawan yang memiliki kesadaran tanpa harus selalu diingatkan. Karena pemborosan yang dilakukan oleh karyawan dalam pemakaian listrik dan air tentu saja akan menambah biaya pengeluaran bagi pihak hotel.

Pada umumnya aspek ramah lingkungan merupakan hal yang menjadi perhatian bagi calon karyawan dalam melamar bekerja pada hotel. Demikian pengakuan karyawan hotel Arkenso dan tiga hotel lain. Kesimpulan yang dapat diambil dari pelaksanaan rekrutmen hijau adalah penerapan proses rekrutmen pada Hotel Santika dan tiga hotel lain telah menerapkan aspek ramah lingkungan meskipun aspek ini tidak dituliskan secara literal.

3. Seleksi Hijau

Kepala divisi dan HRD adalah pihak yang menentukan syarat suatu pekerjaan

dalam sebuah hotel. Mereka adalah orang yang melakukan seleksi beserta atau tanpa direktur. Persyaratan umum seperti tingkat pendidikan minimal dan pengalaman ditentukan oleh HRD hotel. Mereka juga akan dinilai dari cara mereka berpakaian dan menata rambut (grooming) serta kemampuan berbahasa inggris. Kepala departemen dapat menambahkan syarat untuk posisi pekerjaan yang dimaksud contohnya cekatan atau memiliki kemampuan dasar mengenal jenis - jenis minuman untuk syarat pekerjaan karyawan bagian Food and Beverage dan seterusnya. Adapun pelaksanaan poses seleksi karyawan pada Hotel Dafam dan tiga hotel lain juga menggunakan metode online artinya proses seleksi tersebut telah mengedepankan aspek ramah lingkungan. Pelaksanaan proses seleksi dengan metode online juga diberlakukan bagi calon karyawan yang berasal dari luar kota Semarang. Pada proses seleksi karyawan berikutnya juga sudah terdapat unsur lingkungan yaitu pengumpulan berkas tidak dilakukan secara tatap muka namun secara online. Calon karyawan akan mengumpulkan berkas secara online dengan cara mengirimkan pada alamat email hotel yang bersangkutan ataupun mengirimkan berkas melalui media grup WA. Kelanjutan dari proses seleksi adalah meneruskan hasil wawancara dan pengumpulan berkas calon karyawan yang lolos pada pimpinan melalui email untuk mendapatkan jawaban akhir dari pimpinan. Calon karyawan yang lolos seleksi akan dihubungi lewat email atau WA untuk hadir dan menyerahkan berkas fisik.

Karyawan yang peka terhadap lingkungan termasuk faktor kebersihan dan keindahan dapat dipastikan akan lolos dalam proses seleksi. Menurut HRD Hotel Arkenso faktor kebersihan bahkan dapat dilihat dari kebersihan dan kerapian diri karyawan saat mengajukan lamaran pekerjaan. Pihak HRD sepakat bahwa proses seleksi yang mengedepankan aspek ramah lingkungan sudah mereka terapkan bahkan pada saat pertama kali bertemu dengan calon

karyawan. Mereka mengamati bagaimana cara calon karyawan berbusana dan menampilkan kerapian dalam menata rambut serta kebersihan diri.

Peraturan tertulis yang berkaitan dengan unsur lingkungan tidak ada dalam regulasi mereka. Empat hotel yang menjadi obyek penelitian mengakui pernyataan tersebut. Namun mereka menyatakan bahwa aspek kesadaran lingkungan adalah hal wajib yang sudah menjadi kesadaran dan tanggung jawab semua pihak dalam praktek kerjanya agar selalu menjaga lingkungan. Diantara karyawan hotel saling mengingatkan untuk selalu menjaga kebersihan, keindahan dan ketertiban lingkungan hotel. Hal ini dilakukan Hotel Arkenso dan tiga hotel lain. Mereka percaya bahwa mengedepankan aspek lingkungan bukan hanya baik bagi mereka namun juga memberikan kenyamanan bagi tamu hotel.

Para karyawan menyatakan bahwa mereka mendapatkan penilaian akhir seleksi dari pihak HRD dan kepala divisi setelah sebelumnya disetujui oleh pimpinan hotel. Dari uraian diatas daapt dinyatakan bahwa sebagian besar proses seleksi calon karyawan yang dilakukan oleh hotel sudah mengedepankan unsur lingkungan. Dimulai dari cara pengumpulan berkas atau wawancara sampai dengan pemanggilan calon karyawan yang diterima yaitu dengan model paperless dan menggunakan media online. Aspek seleksi hijau telah dilaksanakan oleh pihak Hotel Metro dan tiga hotel lain

4. Induksi Hijau

Proses pengenalan lingkungan pekerjaan untuk karyawan baru sudah dimiliki oleh semua hotel. Karyawan baru mendapat informasi mengenai *Product knowledge* hotel mereka. Selain itu gambaran mengenai hotel dan budaya hotel sudah ada dalam program induksi mereka. Pada Hotel Arkenso dan Metro karyawan mendapat informasi mengenai pentingnya menjaga kebersihan lingkungan di luar dan di dalam

hotel. Bahkan pada kamar hotel karyawan harus memperhatikan dengan sungguh - sungguh mengenai kebersihan. Mereka juga diharapkan menghemat pemakaian energi seperti penggunaan listrik dan air serta mengurangi limbah baik limbah plastik, kertas ataupun sampah lainnya. Pada Hotel Dafam terdapat himbauan untuk membawa botol minum (tumbler) sendiri dari rumah. Pada Hotel Arkenso karyawan baru dapat membawa tanaman untuk diletakkan di ruang pertemuan hotel dan merawat nya selama mereka masih bekerja di hotel tersebut. Pihak hotel menyatakan saat proses induksi hijau merupakan saat yang paling tepat bagi karyawan baru untuk menunjukkan kecintaan mereka akan lingkungan. Banyak diantara mereka membawa tanaman nya dalam sebuah pot untuk kemudian di letakkan berjajar dengan pot tanaman lain yang di bawa teman mereka. Bagi Hotel Santika proses induksi mereka termasuk berkeliling hotel untuk mengetahui dan mengenal lingkungan kerjanya yang baru sambil menjelaskan bagaimana tanaman hijau yang terletak di taman depan hotel berfungsi membuat lingkungan hotel lebih terlihat asri. Hotel Santika terletak di tengah kota sehingga lingkungan hotel yang asri akan menjadi daya tarik tersendiri bagi tamu hotel yang menginginkan suasana asri di tengah sibuknya kota Semarang. Materi induksi karyawan baru umumnya berisi informasi tentang lingkungan hotel. Mereka juga akan mendapat kan penjelasan mengenai sejarah berdirinya hotel , siapa saja pendiri hotel , visi dan misi hotel , produk yang ditawarkan dalam hal ini adalah jenis kamar hotel , program training yang ditawarkan bagi karyawan , *job description* , budaya hotel dan seterusnya. Bagi Hotel Santika budaya perusahaan yang mengusung tema Indonesia menjadi nilai pembeda bagi pihak hotel dalam bersaing menarik pelanggan

Kebijakan program induksi pada Hotel Dafam juga menginformasikan pada karyawan baru bahwa mereka yang tidak mentaati aturan yang diterapkan saat induksi

akan mendapat surat peringatan. Apabila karyawan mendapat surat peringatan kembali dalam waktu kurang dari enam bulan maka karyawan akan mendapat sanksi progresif. Peraturan selama induksi diantaranya peraturan yang melarang pemborosan dalam penggunaan air dan listrik serta pemeliharaan kebersihan hotel.

Proses induksi pada hotel yang menjadi obyek penelitian biasanya sudah termasuk tahapan proses pengenalan lingkungan hijau mereka dan tidak dilakukan secara terpisah. Pihak hotel Santika menyediakan ruang khusus sebagai ruang kelas bagi karyawan baru untuk mengikuti proses tersebut.

Menurut pihak hotel Arkenso membiasakan karyawan pada kebijakan perusahaan yang menerapkan unsur lingkungan hijau sudah diterapkan saat proses induksi. Mereka mengajarkan cara menghemat pemakaian listrik dengan menganjurkan karyawannya tidak menggunakan lift namun menggunakan tangga untuk menuju lantai atas. Hotel Metro dan tiga hotel lainnya juga membiasakan karyawan nya untuk saling mengingatkan dan menegur bila mengetahui ada perilaku karyawan yang belum sesuai dengan kebijakan perusahaan baik karena keteledoran ataupun kesengajaan.

Bagi para manajer program proses pengenalan lingkungan pekerjaan hijau di hotel adalah program yang sangat baik sehingga mereka menyatakan akan melakukan persiapan untuk pengembangan program tersebut. Beberapa manfaat yang mereka sebutkan seperti adanya peningkatan mutu hotel di mata pelanggan sebagai hotel yang ramah lingkungan (HRD Hotel Santika) , dapat menekan biaya pengeluaran terutama pemakaian listrik dan air (HRD Hotel Arkenso dan Dafam) dan membuat lingkungan hotel menjadi tempat yang asri dan nyaman (HRD Hotel Metro).

Hal luar biasa yang dirasakan karyawan Hotel Arkenso dari program hijau ini adalah terbentuknya Green Team dalam hotel dan PIC Hotel Arkenso menyatakan

bahwa ini merupakan perkembangan yang positif bagi karyawan. Tim tersebut merupakan divisi yang peduli pada lingkungan hijau di sekitar hotel.

Bagi karyawan program induksi yang memasukkan unsur pemeliharaan lingkungan memberi manfaat bagi mereka. Karyawan hotel Arkenso menyatakan bahwa mereka lebih mengetahui cara memelihara lingkungan termasuk dengan cara menghemat pemakaian kertas atau mendaur ulang botol bekas untuk dijadikan hiasan dan sebagainya. Sedangkan karyawan Hotel Metro mengakui bahwa program induksi yang memasukkan unsur pemeliharaan lingkungan menambah wawasan mereka tentang cara menciptakan lingkungan yang asri dengan menanam tanaman di depan hotel. Kesimpulan yang ada dari kegiatan induksi hotel adalah mereka sudah memasukkan unsur pemeliharaan lingkungan.

5. Evaluasi Kinerja Hijau

Evaluasi kinerja hotel khusus yang berkaitan dengan kegiatan ramah lingkungan umumnya belum dimiliki oleh Hotel Metro dan tiga hotel lain namun mereka meyakini bahwa evaluasi kinerja yang mereka lakukan sudah memasukkan unsur ramah lingkungan di dalamnya. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang mengandung unsur ramah lingkungan pada Hotel Arkenso dilakukan per departemen. Pada tiga hotel yang menjadi obyek penelitian evaluasi dilakukan bervariasi yaitu per departemen, per individu atau kombinasi dari keduanya. Materi evaluasi termasuk di dalamnya menyangkut biaya yang dikeluarkan departemen tersebut untuk kebutuhan air, listrik dan sebagainya. Hal ini menjelaskan bahwa hotel yang menjadi obyek penelitian telah memasukkan unsur kegiatan ramah lingkungan pada aspek evaluasi kinerja mereka.

Pada umumnya evaluasi atau penilaian kinerja dilakukan oleh *HRD* dan *user* dari karyawan tersebut. Hotel Dafam

rutin melakukan penilaian kinerja tiap tahun sedangkan Hotel Arkenso rutin melakukan evaluasi kinerja dengan dua sistem yaitu penilaian kinerja yang dilakukan tiap bulan dan penilaian kinerja yang dilakukan tiap tahun.

Pedoman penilaian kinerja yang digunakan berdasar pada KPI atau Key Performance Indicator. KPI mereka mensyaratkan setiap karyawan memiliki sikap peduli terhadap lingkungan sebagai salah satu unsur penilaian. Hotel Santika dan tiga hotel lain menyatakan bahwa sebelum melakukan penilaian pihak manajer sudah menginformasikan pada karyawan tentang proses tersebut. Bahkan pihak Hotel Arkenso menginformasikan adanya evaluasi kinerja pada karyawan yang baru bergabung. Evaluator umumnya adalah manajer dan kepala divisi masing-masing departemen.

Hotel Metro dan tiga hotel lain belum memiliki sistem informasi atau alat yang mempermudah mereka dalam melakukan evaluasi kegiatan ramah lingkungan.

Hotel Dafam dan tiga hotel lain menyatakan bahwa tujuan pengelolaan lingkungan hotel dalam sistem evaluasi mereka untuk meminimalkan biaya pengeluaran hotel dan pada Hotel Arkenso tujuan ditambahkan dengan pernyataan agar hotel lebih ramah lingkungan.

Hasil dari pelaksanaan evaluasi kinerja yang telah dilakukan umumnya diinformasikan kembali pada karyawan.

Pelaksanaan evaluasi kinerja umumnya mengalami kendala yang berasal dari persepsi karyawan yang menganggap evaluasi sebagai kegiatan yang mengancam karir mereka. Para manajer mengatasi hal tersebut dengan selalu memberikan penjelasan pada karyawan bahwa evaluasi adalah kegiatan yang memiliki nilai positif bagi karyawan karena melalui kegiatan ini karyawan akan mengetahui poin kekuatan dan kelemahan mereka sehingga karyawan dapat melakukan tindakan untuk

memperbaikinya. Selain itu pihak hotel menyediakan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan bagi mereka yang mendapat hasil penilaian kurang memuaskan.

Evaluasi kinerja mereka pada umumnya belum memasukkan unsur ramah lingkungan didalamnya. Meskipun pada prakteknya sudah memasukkan unsur ramah lingkungan antar lain evaluasi berkaitan dengan penghematan penggunaan air dan listrik serta kebersihan lingkungan.

6. Pelatihan Hijau

Kebijakan terkait pemberian pelatihan kepada karyawan sudah dimiliki oleh semua hotel. Kebijakan pelatihan pada Hotel Arkenso meliputi *Greeting, Grooming, Attitude*, dan kepedulian karyawan terhadap kebersihan dan pengelolaan lingkungan hotel. Pihak hotel umumnya menilai kehadiran karyawan dalam program pelatihan mereka dan kehadiran ini menjadi indikator penilaian kinerja karyawan. Karyawan diharuskan mengikuti pelatihan selama beberapa jam yang ditetapkan oleh pihak hotel. Adapun kebijakan pelatihan pada Hotel Dafam bergantung pada kebutuhan karyawan akan training. Pada sebagian besar hotel pelatihan dapat dilakukan karena permintaan HRD ataupun kepala departemen berupa *refresh training* ataupun *team building*.

Tujuan dari pelatihan yang diadakan adalah memberikan nilai lebih pada tamu hotel untuk menciptakan kepuasan pelanggan karena karyawan yang sudah terampil dan terlatih dalam melayani pelanggan hotel akan mampu menciptakan suasana nyaman dan memberikan pengalaman yang menyenangkan pada tamu hotel untuk tinggal lebih lama. Kesimpulan yang dapat diambil dari aspek pelatihan hijau adalah pihak hotel belum memasukkan unsur ramah lingkungan dalam program pelatihan mereka.

7. Manajemen Reward Hijau

Karyawan hotel umumnya mendapat reward berupa uang dan tunjangan lain. Kompensasi yang khusus untuk diberikan atas dasar penghargaan kepada karyawan yang melakukan aktivitas peduli terhadap lingkungan belum dimiliki oleh Hotel Arkenso dan Metro. Berbeda dengan Hotel Dafam yang memberikan uang tunai ataupun penghargaan sebagai *Best Employee* bagi karyawan yang berprestasi dan salah satu indikator penilaian adalah aspek ramah lingkungan termasuk didalamnya kepedulian karyawan terhadap kebersihan dan keasrian lingkungan hotel. Pada Hotel Arkenso dan Metro pemberian reward hijau secara khusus belum ada. Pada Hotel Dafam dan Santika penghargaan terhadap pelaksanaan perilaku hijau dilakukan oleh pihak hotel dalam bentuk uang kas dan gelar *Best Employee* bagi karyawan terpilih. Kesimpulan yang didapat dari aspek Manajemen Reward Hijau adalah Hotel Dafam dan Santika telah mempraktekkan sistem ini sedangkan Hotel Arkenso dan Hotel Metro belum mempraktekannya.

8. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan (K3) Hijau

Pihak hotel menjamin kesehatan karyawan dengan banyak cara antara lain dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk menghindarkan karyawan dari stress seperti yang dilakukan oleh Hotel Santika dan Hotel Arkenso. Mereka melakukannya dengan memperbanyak tanaman hijau dilingkungan sekitar hotel. Sedikit berbeda dengan Hotel Dafam yang memanfaatkan pelatihan sebagai upaya untuk menjamin kesehatan dan keselamatan kerja karyawan mereka. Keselamatan kerja karyawan adalah hal penting yang menjadi perhatian pihak manajemen hotel. Pada Hotel Arkenso perhatian pada keselamatan karyawan dilakukan dengan menyediakan perlengkapan yang memadai untuk karyawan dalam melakukan tugas. Semua hotel yang menjadi obyek penelitian menyatakan bahwa Program K3 mereka diterapkan pada seluruh lingkungan hotel

untuk menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan. Selain itu mereka juga mendaftarkan karyawan pada program BPJS. Pihak hotel juga menyatakan mengadakan pemeriksaan kesehatan secara berkala bagi karyawan mereka. Kesimpulan dari pelaksanaan K3 Hijau adalah semua hotel telah menerapkan praktek K3 hijau pada lingkungan pekerjaan mereka.

9. Manajemen Disipliner Karyawan Hijau

Semua hotel menyatakan telah menerapkan manajemen disipliner hijau pada karyawan nya untuk mengatur perilaku yang ramah lingkungan. Pada hotel Dafam berlaku ketentuan karyawan yang tidak mengikuti program kerja bakti membersihkan lingkungan mereka akan dikenai sanksi jumlah jam kerja bakti yang lebih banyak pada kesempatan berikutnya untuk menggantikan jam kerja bakti mereka sebelumnya. Hampir semua hotel meyakini bahwa karyawan yang mengabaikan faktor kebersihan dapat menerima konsekuensi negatif. Konsekuensi yang mempengaruhi pendapatan, penilaian kerja bahkan keputusan hubungan kerja karyawan. Adapun tujuan dari tindakan disipliner hijau yang diterapkan oleh hotel pada umumnya adalah untuk membentuk karyawan sesuai visi dan misi hotel termasuk mengutamakan kepuasan pelanggan hotel.

Karyawan Hotel Arkenso dan tiga hotel lain menyatakan menjaga dan memelihara kebersihan hotel adalah aktivitas yang harus selalu dilakukan tanpa diminta atau dibawah perintah. Mereka mengakui sebenarnya tidak ada peraturan tertulis yang mengharuskan mereka melakukan hal tersebut namun dengan sukarela mereka saling mengingatkan untuk menjaga kebersihan dan keindahan hotel. Mereka menyadari bahwa menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel adalah sebuah keharusan. Salah satu penunjang kenyamanan bagi tamu hotel tersebut adalah kebersihan. Pengalaman dari salah seorang karyawan Hotel Dafam yang lalai dalam menjalankan tugas yang berkaitan dengan kegiatan ramah lingkungan

tersebut adalah karyawan tersebut mendapat tindakan disipliner dan hal ini membuat mereka jera mengulangi tindakan tersebut.

Kesimpulan dari aspek disiplin hijau adalah semua hotel sudah mengaplikasikan aspek disiplin hijau pada aktivitas HRM mereka.

10. Hubungan Industrial Hijau

Pada aspek Hubungan Industrial Hijau pihak hotel menyatakan memberi kesempatan karyawan mereka untuk melakukan pengelolaan lingkungan hotel yang lebih hijau sesuai keinginan karyawan setelah di konsultasikan pada pihak manajemen. Contohnya usulan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih hijau dengan menanam tanaman yang mereka bawa dari rumah atau mereka beli sendiri.

Hal ini sudah berjalan pada Hotel Arkenso yaitu memberi kesempatan kepada karyawan peserta magang untuk ikut menambah suasana nyaman di dalam hotel dengan membawa tanaman untuk di letakkan pada lobby dan ruang pertemuan hotel. Pada hubungan antara manajer dan karyawan dalam aspek HI Hijau adalah terbentuknya kerjasama dalam program hijau yang diadakan pihak hotel antara lain program bersih - bersih. Kesimpulan dari aspek HI adalah sudah diterapkannya aspek HI Hijau pada hotel yang menjadi obyek penelitian.

11. Pemutusan Hubungan Kerja Hijau

Pihak HRD Hotel Dafam menyatakan bahwa hampir sebagian besar karyawan mereka adalah karyawan berusia muda sehingga mereka memang belum memiliki kebijakan pemutusan hubungan kerja bagi karyawan mereka. Pada Hotel Arkenso mereka melakukan program *cross training* yang diharapkan mampu membekali karyawan dalam mempersiapkan masa pensiun. Pelatihan ini bertujuan untuk mendapatkan ketrampilan dari departemen lain dan pada umumnya adalah departemen *Food and Beverage*.

Karyawan Hotel Metro dan Arkenso secara umum menyatakan mendapat bekal dari hotel apabila memasuki usia pensiun baik berupa jejaring ataupun kesempatan untuk menambah kemampuan lain misalnya memasak yang dilakukan dengan cara bekerja pada divisi *Food and Beverage*.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa program pemutusan kerja hijau, dan pada semua hotel berarti pemutusan hubungan kerja bagi karyawan yang memasuki usia pension untuk Hotel Arkenso dan Metro telah ada. Program dapat berupa pelatihan ataupun kerjasama setelah pensiun.

Dibawah ini disajikan tabel check list pelaksanaan Green HRM pada empat hotel yang menjadi obyek penelitian dan skor masing - masing hotel. Check list menunjukkan bahwa hotel telah melaksanakan keseluruhan atau sebagian besar point aspek GHRM. Bagi hotel yang tidak memiliki check list maka aspek GHRM dinyatakan belum muncul secara nyata. Arti dari skor Green HRM masing - masing hotel adalah total keseluruhan tanda check list yang diperoleh hotel tersebut. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hotel yang memiliki skor Green HRM mendekati angka dua belas adalah hotel yang telah mempraktekkan sebagian besar atau hampir keseluruhan aspek Green HRM.

Tabel.4.1
Check List Pelaksanaan GHRM

No	Aspek GHRM	H1	H2	H3	H4
1	A1				
2	A2	V	V	V	V
3	A3	V	V	V	V
4	A4	V	V	V	V
5	A5	V	V	V	V
6	A6	V	V	V	V
7	A7				
8	A8		V		V
9	A9	V	V	V	V
10	A10	V		V	V
11	A11	V	V	V	V
12	A12	V		V	

Skor GHRM	9	8	9	9
-----------	---	---	---	---

Keterangan tabel:

- A1: Aspek pertama Green HRM
- A2: Aspek kedua Green HRM
- A3: Aspek ketiga Green HRM
- A4: Aspek keempat Green HRM
- A5: Aspek kelima Green HRM
- A6: Aspek keenam Green HRM
- A7: Aspek ketujuh Green HRM
- A8: Aspek kedelapan Green HRM
- A9: Aspek kesembilan Green HRM
- A10: Aspek kesepuluh Green HRM
- A11: Aspek kesebelas Green HRM
- A12: Aspek keduabelas Green HRM
- H1: Arkenso Hotel
- H2: Dafam Hotel
- H3: Metro Park View Hotel
- H4: Santika Hotel

Dari tabel diatas terlihat bahwa skor sembilan diperoleh Hotel Arkenso , Hotel Metro Park View dan Hotel Santika. Artinya ketiga hotel telah menerapkan hampir seluruh aspek Green HRM sebagai bagian dari operasional usahanya dan hanya tiga aspek GHRM yang belum dilakukan. Skor delapan adalah Hotel Dafam dimana terdapat empat aspek yang belum dilakukan oleh Hotel Dafam.

Pendapat para informan dari pelaksanaan Green HRM

Berdasarkan uraian dari 12 aspek dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikaitkan dengan praktek Green HRM, semua Informan baik Manajer HR, PIC dan juga karyawan mengatakan bahwa pelaksanaan Green HRM belum semua aspek (12 Aspek) di laksanakan secara optimal. Untuk melaksanakan perlu adanya system yang mendukung terutama dengan teknologi dan , prasarana. Para Informan (Manajer HR, PIC dan karyawan) memaknai pelaksanaan

Green HRM di masing-masing hotel belum optimal, namun sudah memberikan kontribusi yang cukup baik:

- a. Adanya penghematan energy sehingga dapat mengurangi biaya, dan lebih efisien dalam operasional perusahaan.
- b. Memacu inovasi karena karyawan memiliki komitmen untuk meningkatkan nilai ekologi perusahaan dan memfasilitasi pertumbuhan perusahaan serta peningkatan dalam kualitas dan memperkaya metode dan prosedur kerja yang lebih baik.
- c. Efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Praktek Green HRM memudahkan pimpinan dan pihak terkait melakukan pengawasan karena pekerjaan dilakukan secara online dan up date

SIMPULAN

1. Ketiga informan baik Manajer HR, PIC dan juga karyawan mengatakan bahwa aspek Green HRM belum seluruhnya dilaksanakan secara lengkap (12 Aspek) namun pada aspek tertentu pelaksanaannya sudah optimal.
2. Pelaksanaan *Green HRM* di masing-masing hotel belum lengkap, namun para informan menyatakan bahwa aspek GHRM memberikan kontribusi yang cukup baik:
 - a. Pelaksanan GHRM memberikan penghematan energy dan tentu saja hal ini berdampak positif karena dapat mengurangi biaya pengeluaran dan perusahaan lebih efisien dalam operasional nya.
 - b. Meningkatkan inovasi karyawan dengan memacu mereka untuk memberikan pelayanan yang lebih ramah lingkungan ataupun memberikan pelayanan untuk meningkatkan nilai ekologi perusahaan yang mampu memfasilitasi pertumbuhan perusahaan termasuk memperkaya metode dan prosedur kerja yang lebih baik.

- c. Adanya efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dengan adanya pelaksanaan aspek GHRM secara online maka akan memudahkan pimpinan dan pihak terkait dalam melakukan koordinasi dan pengawasan secara up date.

SARAN

Perhotelan perlu memberikan fasilitas - fasilitas pendukung , seperti sistem yang terintegrasi yang berkaitan dengan fungsi operasional MSDM serta prasarana lainnya karena pelaksanaan GHRM diakui memberikan kontribusi yang positif. Perusahaan juga harus berupaya memaksimalkan peran dari pihak manajemen dan pimpinan perusahaan sebagai pembuat kebijakan dan keputusan dalam perusahaan untuk mencapai *Green Bisnis* melalui fungsi *HRM* mereka. Kebijakan pimpinan untuk memberi pengakuan berupa penghargaan ataupun sanksi bagi karyawan dapat menjadi unsur motivasi bagi pelaku praktek Green Human Resource Management untuk lebih bersungguh - sungguh *aware* pada aspek hijau. Selain itu sebaiknya pelaksanaan aspek GHRM didukung oleh seluruh departemen yang ada dan tidak bersifat sporadic dan terpisah pada satu atau beberapa departemen saja. Dengan demikian hasil maksimal dapat dirasakan oleh semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

1. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
2. Basrowi dan Suwandi. (2008). Memahami Penelitian Kualitatif, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta
3. Dessler, Gary, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

4. Deshwal , Parul (2015) , Green Human Resources Management : An Organizational Strategy of Greening People.*International Journal of Applied Research* 2015 ; 1 (13) : 176 - 181
5. Fraj,Elena.,Matute,Jorge.,Melero,Iguacel. (2015).Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry : the role of learning and innovation as determinants of environmental success.*Tourism Management*,46, 30 - 42 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
6. Fatchan.A, (2011), Metode Penelitian kualitatif, Penerbit Jengala Pustaka Utama Surabaya
7. Isrososiawan, Safroni.Agus Rahayu. (2020).Green Human Resources Management mendukung kinerja lingkungan industri perhotelan,A dated but still seminal collection of early studies in the field covering many relevant topics, which contains an exhaustive number of company and organizational examples
8. Kim, Yong Joong. Woo Gon Kim.Hyung - Min Choi.Kullada Phetuaroon.(2019). The effect of Green Human Resource Management on hotel employees eco - friendly behavior and environmental performance , 76 , pp. 83 - 93.
9. Lie,Wenjing.,Bhutto,Tahseen,Ahmed.,Xuhui, Wang.,Maitlo,Qamaruddin. Zafar, Abaid, Ullah.Bhutto,Niaz,Ahmed.(2020).Unlocking employees greenn activity : The effect of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation..*Journal of Cleaner Production*.255.<https://doi.org/10.1016/j.clepro.2020.120229>
10. Lako,Andreas. (2013). Manfaat Green Business.Diakses pada 1 Maret 2022 , dari [https : // lautanopini.wordpress.com](https://lautanopini.wordpress.com)
11. Lie,Wenjing.,Bhutto,Tahseen,Ahmed.,Xuhui, Wang.,Maitlo,Qamaruddin. Zafar, Abaid, Ullah.Bhutto,Niaz,Ahmed.(2020).Unlocking employees greenn activity : The effect of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation..*Journal of Cleaner Production*.255.<https://doi.org/10.1016/j.clepro.2020.120229>
12. ,Moleong J Lexy,(2007) , Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi, penerbit Remaja Rosdakarya Bandung
13. Merli,Roberto.,Preziosi,Michele.,Acampora,Alessia.,Ali,Faizan. (2019).Why should hotels go green? Insight from guests experience in green hotels.*International Journal of Hospitality Management*, 81 , 169 - 179.<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>
14. Mittal, Swati.,Dhar, Rajib, Lochan.(2016).Effect of green transformational leadership on green creativity : A study of tourist hotels.*Tourist Management*. 57, 118 - 127.<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
15. Nisar,Qasim Ali. Shahbaz Haider , Faizan Ali , Samia Jamshed , Kisang Ryu , Sonaina Saif Gill.(2021).Green Human Resource Management practices and environmental performance in Malaysia green hotels : The role of green intellectual capital and pro - environmental behavior.*Journal of Cleaner Production* , 311 ,
16. Rhou,Yinyoung.,Singal,Manisha.(2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry.*International Journal of Hospitality Management*, 84.<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>
17. Shafaei,Azadeh.,Nejati,Mehran.,Yusoff, Mohd.Yusmani. (2020).Green human resource management A two - study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041 - 1060

18. Suharti, Lieli. and Sugiarto, Agus.(2020).A Qualitative study of Green Human Resource Management practices and their benefits in the organization : An Indonesian company experience.*Business : Theory and Practice* , 21,pp.200 - 211.
19. Tandon,Anushere.,Dhir,Amandeep., Madan,Poornima.,Srivastava,Shalini., Nicolau,Juan.Luis.(2023).Green & non green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context.*Tourist Management*. 98.<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104765>
20. Yusliza,M. Y.,Norazmi.Top Management Commitment , Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management.(2019).*An International Journal*, 6, 2051 - 2078 <https://doi.org/10.1108/bij-09-2018-0283>