

SKRIPSI

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SEBAGAI
FONDASI DALAM MENDUKUNG KINERJA LINGKUNGAN**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Franklin Maxwell Manopo

**JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

SKRIPSI

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SEBAGAI
FONDASI DALAM MENDUKUNG KINERJA LINGKUNGAN**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Franklin Maxwell Manopo
NIM 2415854058**

**JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

SKRIPSI

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SEBAGAI FONDASI DALAM MENDUKUNG KINERJA LINGKUNGAN

**Skripsi ini diusulkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Pariwisata
di Politeknik Negeri Bali**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Franklin Maxwell Manopo
NIM 2415854058**

**PROGRAM STUDI MANAGEMENT BISNIS PARIWISATA
JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRAK

Manopo, Franklin Maxwell. (2025). Green Human Resource Management sebagai Fondasi dalam Mendukung Kinerja Lingkungan. Skripsi: Manajemen Bisnis Pariwisata, Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Bali.

Skripsi ini telah disetujui dan diperiksa oleh Pembimbing I: Elvira Septevany, S.S., M.Li, dan Pembimbing II: Ni Luh Eka Armoni, SE.,M.Par.

Kata kunci: *Green Human Resource Management*, Budaya Kerja Berkelanjutan, Fase *Pre-Opening*, Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon, GHRM, Penelitian Kualitatif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai strategi dalam membangun budaya kerja berkelanjutan pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi langsung, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM telah diimplementasikan melalui beberapa indikator utama, yaitu *green recruitment*, pelatihan keberlanjutan (*green training*), sistem evaluasi kinerja berbasis lingkungan, pemberian apresiasi terhadap perilaku ramah lingkungan, serta dukungan fasilitas yang mendukung praktik hijau di tempat kerja. Sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kesadaran dan partisipasi yang tinggi terhadap kebijakan hijau perusahaan. Namun demikian, masih ditemukan ketidakkonsistenan implementasi antar departemen dan kurangnya integrasi nilai keberlanjutan dalam proses rekrutmen secara menyeluruh. Tantangan juga muncul dari kondisi geografis yang terpencil serta rendahnya literasi lingkungan calon tenaga kerja lokal. Penelitian ini merekomendasikan penyusunan SOP GHRM lintas departemen, integrasi pelatihan dengan sistem penilaian kinerja, serta penguatan edukasi lingkungan sejak proses rekrutmen hingga onboarding. Temuan ini diharapkan mendukung pencapaian sertifikasi *Green Globe* dan memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik SDM berkelanjutan dalam industri perhotelan di Indonesia.

ABSTRACT

Manopo, Franklin Maxwell. (2025). Green Human Resource Management as a Foundation for Supporting Environmental Performance. Undergraduate Thesis: Tourism Business Management, Department of Tourism, Politeknik Negeri Bali.

This thesis has been approved and reviewed by Advisor I: Elvira Septevany, S.S., M.Li, and Advisor II: Ni Luh Eka Armoni, SE., M.Par.

Keywords: Green Human Resource Management, Sustainable Work Culture, Pre-Opening Phase, Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon, GHRM, Qualitative Research.

This study aims to analyze the implementation of Green Human Resource Management (GHRM) as a strategic foundation for creating a sustainable work culture during the pre-opening phase at Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon. The research adopts a qualitative descriptive method using data collected through in-depth interviews, direct observations, documentation, and employee questionnaires. The findings show that GHRM has been applied through several key practices: green recruitment, sustainability training, environmentally focused performance evaluations, reward systems for eco-friendly behavior, and provision of workplace facilities that support green practices. Most employees demonstrate high awareness and active participation in the hotel's environmental policies. However, inconsistency among departments and insufficient integration of sustainability values in recruitment processes remain notable challenges. Additional barriers include the hotel's remote location and limited environmental literacy among local candidates. The study recommends the development of cross-departmental GHRM standard operating procedures, integration of training outcomes with performance evaluations, and strengthened environmental education from the recruitment to onboarding phases. These initiatives are expected to support the hotel's pursuit of Green Globe Certification and contribute to the advancement of sustainable HRM practices in Indonesia's hospitality industry.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang telah memungkinkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “*Green Human Resource Management sebagai Fondasi dalam Mendukung Kinerja Lingkungan*”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Pariwisata di Politeknik Negeri Bali.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengkaji tentang *Green Human Resource Management* Sebagai Fondasi dalam Mendukung Kinerja Lingkungan pada Fase Pre-Opening di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon. Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, dan kontribusi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom. selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang memberikan fasilitas serta kesempatan pada penulis untuk melaksanakan perkuliahan di kampus Politeknik Negeri Bali.
2. Dr. Ni Nyoman Sri Astuti, SST.Par., M.Par.selaku Ketua Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan izin dalam melaksanakan perkuliahan pada Jurusan Pariwisata serta turut membantu kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Putu Tika Virginiya, S.Pd., M.Pd, selaku Sekretaris Jurusan Pariwisata yang serta membantu memberikan kelancaran dan masukan bagi penulis.
4. Dr. Made Satria Pramanda Putra, S.H., S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi Diploma IV Manajemen Bisnis Pariwisata yang serta memberikan banyak panduan, dorongan, dan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Elvira Septevany, S.S.,M.Li, selaku pembimbing I, yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses menyelesaikan skripsi ini.

6. Ni Luh Eka Armoni, SE.,M.Par. selaku pembimbing II, atas bimbingan dan saran yang sangat berharga selama proses menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh pihak di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon yang telah memberikan data dan informasi untuk mendukung penelitian ini.
8. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan moral kepada penulis.
9. Sahabat dan rekan-rekan yang turut membantu dalam proses penyusunan skripsi ini dengan berbagai cara.

Secara khusus, skripsi ini penulis dedikasikan kepada mending Ibu tercinta, Almarhumah Sylvia Margaretha Lolowang. Terima kasih atas cinta, doa, dan pengorbanan sepanjang hidupmu. Meski telah tiada, kasih dan bimbinganmu akan selalu menjadi cahaya dalam perjalanan hidup ini. *Rest in peace*, Mami.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada istri tercinta, Susan Kurniawan, atas kesabaran, doa, dan dukungan luar biasa selama proses penulisan ini. Kepada anak-anak tersayang, Maxwell Arthur Manopo dan Antonio Timothy Manopo, terima kasih telah menjadi sumber inspirasi. Semoga karya ini dapat menjadi teladan dan kebanggaan bagi kalian kelak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa depan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pihak-pihak yang berkepentingan di bidang pariwisata dan perhotelan berkelanjutan.

Demikian, semoga karya ini dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan pariwisata berkelanjutan di Indonesia.

Penulis

Franklin Maxwell Manopo

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PERSYARATAN PENGAJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.4.1. Manfaat Praktis.....	4
1.4.2. Manfaat Praktis.....	5
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Resort Hotel.....	7
2.1.2 <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i>	8
2.1.3 Kinerja Lingkungan.....	14
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya	16
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Lokasi dan Periode Penelitian.....	21

3.2 Objek Penelitian.....	21
3.3 Identifikasi Variabel.....	22
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	22
3.5 Jenis Data dan Sumber Data	23
3.6 Penentuan Informan	25
3.7 Populasi dan Sampel	27
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.9 Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	33
4.1.1 Sejarah Hotel.....	33
4.1.2 Fasilitas Hotel.....	35
4.1.3 Struktur Organisasi di Mövenpick Resort & Spa Bintang Lagoon.....	40
4.1.4 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	41
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	45
4.2.1 Implementasi <i>Green Human Resource Management</i> pada fase <i>pre-opening</i> di Mövenpick Resort & Spa Bintang Lagoon.....	45
4.2.2 Implementasi GHRM mendukung kinerja lingkungan di Mövenpick Resort & Spa Bintang Lagoon.....	64
4.2.3 Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat.....	69
BAB V.....	72
SIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Simpulan	72
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN.....	79

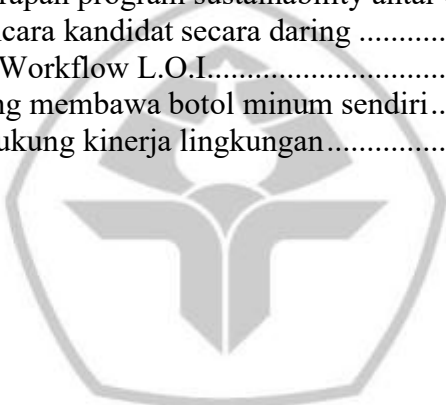
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Green Recruitment Dan Budaya Kerja Berkelanjutan	23
Tabel 3. 2 Penentuan Skor	31
Tabel 3. 3 Tabel Kelompok Interval	32
Table 4. 1 Pernyataan tentang green human resource management	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Deluxe Room Double.....	35
Gambar 4. 2 Presidential Suites	36
Gambar 4. 3 Port-19 ADD Restaurant	36
Gambar 4. 4 Yokatta Izakaya Restaurant.....	37
Gambar 4. 5 Sonada Beach Club	38
Gambar 4. 6 Klontong Deli Goods	38
Gambar 4. 7 Struktur Organisasi.....	41
Gambar 4. 8 Materi training untuk penghematan air	46
Gambar 4. 9 Product eco friendly	47
Gambar 4. 10 Alignment of sustainability roadmaps & Tools	48
Gambar 4. 11 Training penggunaan chemical pada kitchen.....	49
Gambar 4. 12 Evaluasi penerapan program sustainability antar department.....	51
Gambar 4. 13 Proses wawancara kandidat secara daring	54
Gambar 4. 14 Certificate of Workflow L.O.I.....	55
Gambar 4. 15 Karyawan yang membawa botol minum sendiri.....	57
Gambar 4. 16 GHRM mendukung kinerja lingkungan.....	65



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Ijin Penelitian	79
Lampiran 2: Pedoman Wawancara	80
Lampiran 3: Hasil Wawancara Hotel Manager.....	82
Lampiran 4: Hasil Wawancara Asst. TnC Manager (HRD)	86
Lampiran 5: Hasil Wawancara Director of Rooms.....	91
Lampiran 6: Hasil Wawancara Executive Housekeeper.....	95
Lampiran 7: Hasil Wawancara Chief Engineering	99
Lampiran 8: Tabulasi Data Wawancara	104
Lampiran 9: Pertanyaan Kuisioner.....	105
Lampiran 10: Tabulasi Data Kuisioner.....	107



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam konteks globalisasi saat ini, industri perhotelan menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks, terutama terkait dengan praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Banyak perusahaan dalam sektor ini telah berupaya untuk beradaptasi dengan tuntutan pasar yang semakin mengarah pada praktik ramah lingkungan. Salah satu pendekatan yang muncul sebagai solusi adalah konsep rekrutmen berkelanjutan atau *green recruitment*, yang tidak hanya berfokus pada pemilihan kandidat yang tepat, tetapi juga pada bagaimana proses rekrutmen dapat mendukung tujuan praktik keberlanjutan perusahaan itu sendiri.

Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon, sebagai salah satu destinasi wisata premium di Indonesia, memiliki kesempatan strategis untuk menerapkan praktik ini dalam menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan sejak awal. Proses *pre-opening* hotel merupakan fase krusial yang menentukan kesuksesan operasional dan reputasi jangka panjang. Menurut Jabbour et al. (2019), penerapan praktik *Green Human Resource Management (GHRM)* selama fase ini dapat memberikan fondasi yang kuat bagi budaya kerja yang berkelanjutan. Praktik ini melibatkan strategi rekrutmen yang tidak hanya mencari keterampilan dan pengalaman, tetapi juga kesadaran lingkungan serta komitmen terhadap praktik keberlanjutan dari para kandidat.

Saat ini, Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon telah menerapkan proses rekrutmen secara *online*, yang mencakup pengiriman CV dan dokumen lamaran

secara digital, wawancara melalui *platform online*, serta penandatanganan *Letter of Intent (LOI)* secara digital. Langkah-langkah ini menunjukkan komitmen kelompok pengelola hotel untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan mempermudah proses bagi calon karyawan. Meskipun demikian, terdapat tantangan yang masih dihadapi, yaitu konsistensi dalam pelaksanaan proses rekrutmen oleh beberapa *hiring personel* dari departemen yang terlibat pada proses rekrutmen. Keterlibatan yang bervariasi ini dapat mempengaruhi efektivitas dan hasil dari proses rekrutmen yang dijalankan.

Turnover karyawan juga menjadi isu signifikan di industri ini. Sejumlah calon karyawan di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon sebagaimana yang teridentifikasi, memilih untuk mundur setelah menandatangani *LOI*. Hal ini menekankan pentingnya penerapan strategi *green recruitment* yang efektif yang tidak hanya menarik kandidat dengan keterampilan tetapi juga melibatkan mereka yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan dan kesiapan untuk beradaptasi dengan tantangan lokasi. Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon dapat menarik talenta yang sejalan dengan visi dan misi keberlanjutan Perusahaan dengan mengintegrasikan nilai-nilai praktik ramah lingkungan dalam proses rekrutmen. Data statistik menunjukkan bahwa 70% perusahaan yang menerapkan praktik *GHRM* melaporkan peningkatan kepuasan karyawan (Kramar, 2014). Keberlanjutan dalam industri pariwisata ditegaskan oleh UNWTO (2021) melalui penekanan pada aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga Mövenpick berpotensi menjadi pelopor dalam menerapkan rekrutmen berkelanjutan. Dalam konteks ini, praktik tersebut tidak hanya dapat mengurangi tingkat *turnover*

karyawan yang sering menjadi tantangan dalam industri perhotelan, tetapi juga berkontribusi pada efisiensi biaya dan keberlangsungan bisnis. Namun, tantangan geografis seperti isolasi lokasi di Pulau Bintan, akses transportasi terbatas, dan jarak dari pusat kota besar menyulitkan pencarian karyawan yang bersedia berkomitmen pada lingkungan kerja unik ini. Oleh karena itu, penerapan rekrutmen berkelanjutan menjadi krusial untuk menyaring kandidat yang selaras dengan nilai keberlanjutan sekaligus memiliki motivasi tinggi untuk bertahan di tengah tantangan lokasi, sehingga memperkuat daya saing global dan stabilitas operasional jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis melakukan penelitian dengan judul *Green Human Resource Management sebagai Fondasi dalam Mendukung Kinerja Lingkungan*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah implementasi *Green Human Resource Management* pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon?
2. Bagaimanakah implementasi *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon?
3. Bagaimanakah faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis implementasi *Green Human Resource Management* pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon.
2. Menganalisis implementasi *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon.
3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan pada fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis. Manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Praktis

1. Menyumbangkan pengetahuan baru tentang praktik *Green Human Resource Management* dan hubungannya dengan kinerja lingkungan di sektor perhotelan.
2. Memberikan wawasan bagi akademisi dalam mengembangkan teori terkait management sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian diharapkan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan praktik keberlanjutan di sektor perhotelan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif bagi manajemen hotel dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan yang efektif dan efisien selama fase *pre-opening*.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat bagi peneliti untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manajemen perhotelan dan praktik keberlanjutan.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Penelitian ini fokus pada implementasi *Green Human Resource Management* dalam mendukung kinerja lingkungan di Mövenpick Resort & Spa Bintang Lagoon yang terletak di Lagoi, Pulau Bintan. Ruang lingkup penelitian mencakup pemangku kepentingan seperti kepala departemen dan manajer yang terlibat dalam implementasi *green human resource management*. Batasan penelitian ini adalah data yang diambil dari perspektif manajemen dengan menggunakan wawancara, dan kuesioner kepada karyawan *rank and file* atau setingkat supervisor ke bawah, serta observasi selama periode *pre-opening* yang dijadwalkan berlangsung dari Februari 2025 hingga Juni 2025. Selain itu, penelitian ini dibatasi oleh waktu

pengumpulan data yang terbatas selama fase *pre-opening*, serta akses terbatas ke beberapa informan kunci.



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) selama fase *pre-opening* di Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon telah memberikan kontribusi nyata dalam membentuk budaya kerja yang berkelanjutan. Karyawan menunjukkan tingkat kesadaran lingkungan yang tinggi, tercermin dari perilaku sehari-hari seperti pemilahan sampah, penghematan energi, dan penggunaan botol minum pribadi. Meskipun pelatihan dan fasilitas pendukung sudah tersedia, implementasinya masih belum merata di seluruh departemen. Aspek green recruitment juga dinilai belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses seleksi karyawan, yang berdampak pada kesenjangan persepsi dan partisipasi. Namun secara keseluruhan, GHRM terbukti menjadi fondasi penting dalam mendukung kinerja lingkungan hotel, sejalan dengan persyaratan *Green Globe Certification* yang menekankan integrasi kebijakan keberlanjutan ke dalam sistem manajemen SDM.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan langkah strategis berikut:

1) Saran untuk perusahaan:

Berdasarkan hasil penelitian, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Mövenpick Resort & Spa Bintan Lagoon untuk meningkatkan efektivitas penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dan memperkuat budaya kerja berkelanjutan:

- **Memperkuat Proses *Green Recruitment***

Menambahkan kriteria khusus terkait pengetahuan atau pengalaman dalam isu keberlanjutan pada tahap seleksi awal, dan menggunakan pertanyaan wawancara yang menilai komitmen calon karyawan terhadap praktik ramah lingkungan.

- **Meningkatkan Intensitas dan Kualitas *Green Training***

Menyelenggarakan pelatihan lingkungan secara berkala dengan materi yang relevan untuk setiap departemen serta memanfaatkan mitra eksternal untuk memberikan edukasi mengenai penggunaan packaging ramah lingkungan, *paper & plastic cup*, serta sedotan yang berkelanjutan, khususnya di departemen *F&B*.

- **Mengoptimalkan Sistem *Green Performance Appraisal* dan *Green Rewards***

Memasukkan indikator ramah lingkungan dalam penilaian kinerja semua level karyawan juga Memberikan penghargaan atau insentif khusus bagi karyawan yang menunjukkan kontribusi nyata terhadap inisiatif hijau.

- **Memastikan Ketersediaan dan Pemerataan *Green Support***

Memperluas fasilitas pendukung perilaku ramah lingkungan seperti tempat sampah terpilah, stasiun isi ulang air minum, dan penggunaan energi efisien di semua area kerja.

- **Melakukan Evaluasi Persepsi Karyawan secara Berkala**

Melaksanakan survei internal minimal setahun sekali untuk memantau perubahan persepsi karyawan terhadap kebijakan hijau dan mengidentifikasi area perbaikan.

2) Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- **Menambah Variabel Penelitian**

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti tingkat kepuasan kerja, motivasi karyawan, atau dampak GHRM terhadap kinerja finansial perusahaan.

- **Memperluas Objek dan Lokasi Penelitian**

Melakukan studi pada lebih dari satu hotel atau resort, baik dalam jaringan Mövenpick maupun merek lain, untuk membandingkan implementasi GHRM di berbagai konteks operasional.

- **Menggunakan Metode Longitudinal**

Mengumpulkan data dalam periode waktu yang lebih panjang untuk mengukur perubahan persepsi karyawan dan dampak nyata GHRM terhadap budaya kerja dan keberlanjutan.

- **Memadukan Data Observasi Langsung**

Selain kuesioner dan wawancara, penelitian berikut dapat mengandalkan observasi langsung terhadap praktik kerja sehari-hari untuk mendapatkan gambaran perilaku nyata karyawan terkait keberlanjutan.

- **Mengkaji Implementasi GHRM pada Hotel yang Sudah Beroperasi Penuh**

Penelitian selanjutnya dapat meneliti hotel yang telah mengimplementasikan GHRM pada fase *post-opening* untuk membandingkan efektivitasnya dengan fase *pre-opening*, sehingga diperoleh gambaran lebih lengkap tentang dampak jangka panjang terhadap budaya kerja, kinerja lingkungan, dan keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ali, F. S., Utami, I. W., Utami, I. W., Santoso, W. D., & Nugraha, R. A. (2025). Green Human Resource Management dalam Mendukung Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Hukum, Bisnis, Sains Dan Teknologi*.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–16.
- Brey, E. T., Klenosky, D. B., Lehto, X., & Morrison, A. M. (2008). Standard Hospitality Elements at Resorts. *Journal of Travel Research*, 47(2), 247–258. <https://doi.org/10.1177/0047287508321195>
- Chowdhury, S. R., Mendy, J., & Rahman, M. (2023). A Systematic Literature Review of GHRM: Organizational Sustainable Performance Reimagined Using a New Holistic Framework. *Sustainability*, 15(9), 7513. <https://doi.org/10.3390/su15097513>
- Chowdhury, S. R., Sakib, Md. N., Sanju, N. L., Sabah, S., Chowdhury, F., & Rahman, Md. M. (2025). Aspects and practices of green human resource management: a review of literature exploring future research direction. *Future Business Journal*, 11(1), 147. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00567-x>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. S. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956. <https://doi.org/10.3390/su13041956>
- Genty, K. I. (2021). *Green Human Resource Management Practices and Organisational Sustainability* (pp. 1–19). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4522-5.ch001>

- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364–372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Ha, T. P. D., Tran, N. D., Diep, N. T. T., Truong, V. T., Nguyen, T. L. A., Phi, V. T., Dao, T. H., Pham, K. X., Duong, T. V. A., Tran, M. D., & Ha, D. H. (2025). The effect of green human resources management on employees' environmentally friendly behavior and hotel's environmental cost performance: A governance and sustainability outlook. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(1), 106–114. <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i1p9>
- Isrososiawan, S., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Green Human Resources Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan. *Jurnal Co Management*, 3(2), 457–470. <https://doi.org/10.32670/comanagement.v3i2.425>
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. de S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. de S. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda T. C., Silva, S. P., Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413 – 421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4). <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p50>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mishra, P. (2017). Green human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations:

- A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
- Priyashantha, K. G., & Priyangaa, Y. (2022). Impact of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior: The Mediating Role of Green Attitude. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 6(2). <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v6i2.674>
- Qadri, S. U., Bilal, M. A., Li, M., Ma, Z., Qadri, S., Ye, C., & Rauf, F. (2022). Work Environment as a Moderator Linking Green Human Resources Management Strategies with Turnover Intention of Millennials: A Study of Malaysian Hotel Industry. *Sustainability*, 14(12), 7401. <https://doi.org/10.3390/su14127401>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rizvi, Y. S. (2021). Environmental Sustainability Performance: A Study of the Role of Green Human Resource Management and other Green Internal Intellectual Capital Components. *International Journal of Business and Systems Research*, 15(6), 1. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2021.10034605>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 996–1015. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163>
- Satria, J. J., & Resmawa, I. N. (2022). Pengaruh green human resource management terhadap komitmen karyawan, eco-friendly behavior dan kinerja lingkungan pada karyawan hotel bintang 4 di Surabaya. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(3), 72–87. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2443>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2015). A literature review of green human resource management and future prospects. *Foreign Economics & Management*, 10, 82–96.
- Tyas, A. A. N., & Puspa, T. (2025). Pengaruh green recruitment and selection, green training, dan green intellectual capital terhadap employee performance UMKM di Jakarta. **Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 6*(2). <https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v6i02.318>
- Wijonarko, G., & Wirapraja, A. (2023). Peran Green Human Resource Management (GHRM) dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 458–471. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2836>
- Yang, M. G. (Mark), Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.017>
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2019). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31–49. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0355>
- Zoogah, D. B. (2013). *Management in Africa: Macro and Micro Perspectives*. Routledge.