

# Implementasi Strategi *Green Human Resource Management* di The Gaia Hotel Bandung

Erfaldy Reyadiansa<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Politeknik Pariwisata NHI Bandung, Indonesia

\* Corresponding author email: [2022309006@poltekpar-nhi.ac.id](mailto:2022309006@poltekpar-nhi.ac.id)

## Keywords

Audit keberlanjutan, Budaya kerja hijau; Hotel berkelanjutan, Keterlibatan karyawan, Proses manajemen strategis

## Article History

Received on 15<sup>th</sup> June 2026

Accepted on 8<sup>th</sup> July 2026

Published on 28<sup>th</sup> July 2026

## Cite this article

Reyadiansa, E. (2026). Implementasi strategi *Green Human Resource Management* di The Gaia Hotel Bandung. *NHI Hospitality International Journal*, 4(1), 9-16.

<https://doi.org/10.34013/nhi.v4i1.2701>

Copyright @Author

## Publishing License

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## Abstrak

**Tujuan penelitian:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi *Green Human Resource Management* di The Gaia Hotel Bandung melalui tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Kajian ini menempatkan praktik sumber daya manusia hijau sebagai bagian dari proses manajemen strategis hotel berkelanjutan.

**Desain/metodologi:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Informan terdiri dari pihak *Human Resources* dan karyawan operasional. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

**Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap implementasi merupakan aspek terkuat. Praktik yang menonjol meliputi rekrutmen digital dan *paperless*, orientasi berbasis keberlanjutan, pelatihan *sustainability*, penerapan 5S sebagai bagian dari KPI, audit rutin, keterlibatan karyawan, teladan pimpinan, serta penghargaan berbasis pencapaian 5S.

**Keterbatasan/implikasi:** Penelitian ini terbatas pada satu hotel dengan pendekatan kualitatif sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas. Implikasinya, hotel berkelanjutan perlu memperkuat standar kebijakan GHRM dan menghubungkan evaluasi SDM dengan indikator dampak lingkungan yang lebih terukur.

**Kebaruan/orisinalitas:** Kebaruan penelitian terletak pada penggunaan proses manajemen strategis untuk membaca GHRM secara menyeluruh, bukan hanya sebagai kumpulan praktik administratif. Artikel ini mengintegrasikan sepuluh dimensi GHRM dengan tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi dalam konteks hotel berorientasi *sustainability* di Indonesia.

## PENDAHULUAN

Industri pariwisata dan perhotelan memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta perkembangan destinasi. Di sisi lain, aktivitas pariwisata juga berkaitan dengan tekanan lingkungan, seperti peningkatan konsumsi energi dan air, produksi limbah, serta penggunaan sumber daya alam. Laporan *World Travel & Tourism Council* menunjukkan bahwa sektor *travel and tourism* berkontribusi sekitar 9.1% terhadap Produk Domestik Bruto global pada tahun 2023. Besarnya kontribusi tersebut memperlihatkan bahwa industri pariwisata memiliki posisi strategis, sekaligus tanggung jawab yang besar dalam mendorong praktik keberlanjutan (World Travel & Tourism Council, 2024).

Perubahan paradigma menuju pariwisata berkelanjutan turut memengaruhi industri hotel. Hotel tidak lagi hanya dinilai dari kualitas fasilitas dan pelayanan, tetapi juga dari komitmen terhadap pengelolaan lingkungan, kesejahteraan karyawan, dan dampak sosial ekonomi terhadap masyarakat sekitar. Konsep *green hotel* berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut. Praktik *green hotel* dapat mencakup efisiensi energi, konservasi air, pengelolaan limbah, pengadaan berkelanjutan, serta partisipasi karyawan dalam program lingkungan. Dalam konteks pasar, preferensi tamu juga bergerak ke arah akomodasi yang lebih bertanggung jawab. Booking.com (2023) melaporkan bahwa sebagian besar wisatawan ingin melakukan perjalanan yang lebih berkelanjutan, sedangkan SiteMinder (2024) menunjukkan meningkatnya kesediaan wisatawan untuk membayar lebih pada akomodasi ramah lingkungan. Dengan demikian, *sustainability* tidak hanya menjadi tuntutan etis, tetapi juga strategi bisnis.

Meskipun demikian, keberhasilan *green hotel* tidak dapat hanya bertumpu pada teknologi hemat energi atau kebijakan operasional. Implementasi keberlanjutan sangat bergantung pada perilaku manusia yang menjalankan aktivitas hotel sehari-hari. Karyawan menjadi aktor penting karena mereka menerjemahkan nilai keberlanjutan

ke dalam tindakan konkret, seperti penghematan energi, pengurangan kertas, pemilahan limbah, kepatuhan terhadap standar kerja, serta pelayanan yang mendukung citra hotel berkelanjutan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang ramah lingkungan.

*Green Human Resource Management* (GHRM) menjadi pendekatan yang relevan untuk menjelaskan bagaimana fungsi sumber daya manusia diintegrasikan dengan tujuan lingkungan. Renwick et al. (2013) menjelaskan bahwa GHRM mencakup kebijakan dan praktik SDM yang mendorong perilaku pro-lingkungan melalui rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, keterlibatan karyawan, dan sistem penghargaan. Hosain dan Rahman (2016) menguraikan sepuluh dimensi GHRM, yaitu online advertisement and invitation of application online, green recruitment and selection, green orientation, green performance management and evaluation, green training and development, maintenance of employee relations, green employee discipline management, green health and safety management, green leadership management, serta green compensation and reward. Sepuluh dimensi tersebut dapat membantu menilai apakah nilai lingkungan telah masuk ke dalam fungsi-fungsi utama SDM secara konsisten.

Studi sebelumnya banyak membahas GHRM sebagai praktik operasional SDM yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja lingkungan. Pham et al. (2020) menunjukkan bahwa GHRM dapat mendorong *environmental performance hotel* melalui peran kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan. Yusoff et al. (2020) juga menekankan keterkaitan antara praktik GHRM dan kinerja lingkungan pada industri hotel. Namun, masih diperlukan kajian yang melihat GHRM sebagai proses strategis yang terdiri dari tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi. Tanpa pemahaman strategis, praktik hijau berisiko berjalan sebagai program parsial yang kuat secara operasional tetapi lemah dalam dokumentasi kebijakan dan pengukuran dampak.

The Gaia Hotel Bandung menjadi objek yang relevan karena hotel ini memiliki orientasi keberlanjutan dan telah menerapkan sejumlah praktik yang berkaitan dengan GHRM, seperti rekrutmen digital, orientasi *sustainability*, pelatihan keberlanjutan, budaya kerja 5S, audit internal, keterlibatan karyawan, teladan pimpinan, dan penghargaan berbasis pencapaian 5S. Dengan menggunakan kerangka *Strategic Management Process* dari David dan David (2017), artikel ini bertujuan untuk menganalisis tahap formulasi praktik GHRM di The Gaia Hotel Bandung, menganalisis implementasi GHRM berdasarkan sepuluh dimensi, serta menganalisis proses evaluasi strategi GHRM dalam mendukung keberlanjutan hotel.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Green Hotel dan Hospitality**

*Green hotel* dapat dipahami sebagai usaha akomodasi yang mengintegrasikan prinsip lingkungan ke dalam perencanaan, operasional, pemeliharaan, dan pengembangan layanan. Yuniati (2021) menjelaskan bahwa konsep *green hotel* tidak hanya terbatas pada penghematan energi, tetapi juga mencakup tanggung jawab terhadap lingkungan melalui pengelolaan sumber daya, pengurangan limbah, dan perubahan perilaku organisasi. Dalam industri jasa seperti perhotelan, konsep *green hotel* perlu diterjemahkan ke dalam kebijakan, prosedur, budaya kerja, dan perilaku pelayanan.

Standar Global Sustainable Tourism Council (GSTC) memberikan acuan internasional mengenai keberlanjutan pada sektor akomodasi. *GSTC Hotel Standard* mencakup empat area utama, yaitu manajemen keberlanjutan, manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat lokal, pelestarian budaya, serta pengelolaan dampak lingkungan. Beberapa kriteria GSTC yang relevan dengan SDM adalah *Sustainability Management System*, *Staff Engagement*, *Local Employment*, *Decent Work*, *Energy Conservation*, dan *Solid Waste* (Global Sustainable Tourism Council, 2025). Kriteria tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan hotel tidak dapat dipisahkan dari keterlibatan staf, pelatihan, peran kerja, evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan.

### **Green Human Resource Management**

GHRM merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang mengintegrasikan tujuan lingkungan ke dalam fungsi-fungsi HRM. Renwick et al. (2013) menempatkan GHRM sebagai strategi untuk membentuk kemampuan, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung *environmental management*. Bombiak dan Kluska (2018) juga menegaskan bahwa GHRM dapat menjadi alat bagi organisasi untuk mencapai pembangunan berkelanjutan karena praktik SDM memengaruhi perilaku karyawan secara langsung.

Hosain dan Rahman (2016) mengembangkan sepuluh dimensi GHRM yang dapat digunakan untuk membaca penerapan GHRM secara komprehensif. Dimensi *online advertisement and invitation of application online* berkaitan dengan penggunaan media digital dalam rekrutmen. *Green recruitment and selection* menekankan pemilihan kandidat yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan. *Green orientation* membentuk pemahaman awal karyawan terhadap budaya *sustainability*. *Green performance management and evaluation* memasukkan indikator lingkungan ke dalam evaluasi kinerja. *Green training and development* meningkatkan kompetensi lingkungan karyawan. *Maintenance of employee relations* berhubungan dengan keterlibatan dan komunikasi. *Green employee discipline management* memastikan kepatuhan terhadap aturan lingkungan. *Green health and*

*safety* management menjaga lingkungan kerja yang aman dan ramah lingkungan. *Green leadership management* menunjukkan peran pemimpin sebagai teladan. *Green compensation and reward* memberikan penghargaan terhadap perilaku hijau.

Dalam konteks hotel, GHRM memiliki peran penting karena kualitas operasional sangat bergantung pada perilaku karyawan. Sistem rekrutmen dapat menarik kandidat yang sesuai dengan nilai keberlanjutan, pelatihan dapat meningkatkan literasi lingkungan, penilaian kinerja dapat mengarahkan perilaku, dan reward dapat memperkuat motivasi. Dengan demikian, GHRM tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai instrumen budaya dan strategi.

### **Strategic Management Process**

Strategic Management Process digunakan untuk melihat GHRM sebagai bagian dari strategi organisasi. David dan David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategis meliputi tiga tahap utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi berkaitan dengan perumusan arah, kebijakan, tujuan, serta strategi yang akan dijalankan. Implementasi berkaitan dengan penerjemahan strategi ke dalam aktivitas, program, sumber daya, struktur, dan budaya organisasi. Evaluasi berkaitan dengan pengukuran kinerja, peninjauan strategi, serta tindakan korektif.

Dalam penelitian ini, kerangka tersebut digunakan untuk menilai apakah praktik GHRM di The Gaia Hotel Bandung telah dirumuskan secara formal, dijalankan secara konsisten, dan dievaluasi secara terukur. Kerangka ini penting karena praktik GHRM yang kuat secara implementatif belum tentu sepenuhnya matang secara strategis apabila belum didukung oleh dokumentasi kebijakan dan indikator evaluasi dampak yang jelas.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai proses implementasi strategi GHRM dalam konteks organisasi tertentu, yaitu The Gaia Hotel Bandung. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami fenomena secara kontekstual melalui berbagai sumber data, bukan hanya melalui satu jenis data.

Lokasi penelitian adalah The Gaia Hotel Bandung, sebuah hotel yang memiliki orientasi *sustainability* dan menerapkan berbagai program internal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan keberlanjutan. Objek penelitian adalah implementasi strategi GHRM, sedangkan subjek penelitian meliputi pihak Human Resources dan karyawan operasional yang memiliki keterlibatan dalam praktik *sustainability* di lingkungan kerja.

Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan keterlibatan dalam formulasi, pelaksanaan, atau evaluasi praktik GHRM. Informan dalam penelitian terdiri dari Human Resources Manager, Human Resources Coordinator dan Reservation Agent. Komposisi tersebut digunakan agar data tidak hanya mewakili perspektif kebijakan dari pihak HR, tetapi juga menggambarkan realitas implementasi pada level operasional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memahami praktik aktual di lingkungan kerja. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali perspektif informan terkait formulasi, implementasi, dan evaluasi GHRM. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat data, seperti dokumen program, bukti pelatihan, materi orientasi, serta data yang berkaitan dengan praktik *sustainability*.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan mengelompokkan data berdasarkan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan matriks tematik berdasarkan tahapan strategic management process dan sepuluh dimensi GHRM. Verifikasi kesimpulan dilakukan melalui pengecekan konsistensi data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari informan HR, dan karyawan operasional. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah ini dilakukan agar temuan tidak hanya bergantung pada pernyataan satu pihak, tetapi didukung oleh bukti empiris yang saling menguatkan.

HASIL PENELITIAN

Gambaran objek dan informan penelitian

The Gaia Hotel Bandung merupakan hotel yang mengembangkan identitas keberlanjutan dalam kegiatan operasionalnya. Praktik keberlanjutan di hotel tidak hanya muncul melalui program lingkungan, tetapi juga melalui cara karyawan diperkenalkan, dilatih, diarahkan, dan dievaluasi dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam konteks ini, HR memiliki peran penting sebagai penghubung antara nilai keberlanjutan perusahaan dengan perilaku kerja karyawan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi praktik Green Human Resource Management di The Gaia Hotel Bandung. Informan terdiri dari Human Resources Manager, Human Resources Coordinator, dan karyawan operasional yaitu Reservation Agent. Ketiga informan tersebut dipilih untuk memperoleh perspektif dari sisi manajerial, pelaksana fungsi HR, serta pengalaman operasional dalam penerapan praktik sustainability di lingkungan kerja hotel.

Tabel 1: Profil informan penelitian

| Kode | Posisi informan             | Peran dalam penelitian                                  | Jenis data utama        |
|------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| I1   | Human Resources Manager     | Memberikan perspektif kebijakan dan arah strategis SDM  | Formulasi dan evaluasi  |
| I2   | Human Resources Coordinator | Menjelaskan praktik administratif dan hubungan karyawan | Implementasi HR         |
| I3   | Reservation Agent           | Memberikan perspektif pelaksanaan di level operasional  | Praktik harian karyawan |

Sumber: Data olahan penulis (2026)

Formulasi strategi GHRM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap formulasi strategi GHRM di The Gaia Hotel Bandung telah terbentuk melalui arah organisasi yang menempatkan *sustainability* sebagai bagian dari identitas perusahaan. Nilai keberlanjutan telah masuk ke dalam cara hotel memandang budaya kerja, pengembangan karyawan, dan standar operasional. Hal ini terlihat dari adanya orientasi *sustainability*, pelatihan, penerapan 5S, serta komunikasi internal mengenai perilaku kerja ramah lingkungan.

Namun, formulasi tersebut belum seluruhnya terdokumentasi secara formal dalam kebijakan GHRM yang spesifik. Pada aspek green recruitment and selection, nilai *sustainability* telah muncul dalam proses wawancara melalui pertanyaan mengenai kebiasaan ramah lingkungan, efisiensi energi, atau penggunaan tumbler. Akan tetapi, penilaian tersebut belum sepenuhnya dituangkan ke dalam instrumen seleksi tertulis yang baku. Pada aspek green employee discipline, hotel telah memiliki aturan kerja dan budaya 5S, tetapi standar kedisiplinan yang secara khusus mengatur perilaku lingkungan masih perlu diperjelas dalam dokumen formal.

Temuan ini menunjukkan bahwa formulasi GHRM berada pada tahap berkembang. Nilai *sustainability* sudah dipahami dan diterapkan, tetapi masih membutuhkan standarisasi agar praktiknya tidak hanya bergantung pada kebiasaan kerja, arahan pimpinan, atau interpretasi masing-masing departemen. Dokumen kebijakan yang lebih formal dapat membantu menjaga konsistensi antarperiode, antarposisi, dan antardepartemen.

Implementasi sepuluh dimensi GHRM

Tahap implementasi merupakan bagian yang paling kuat dalam penerapan GHRM di The Gaia Hotel Bandung. *Praktik online advertisement and invitation of application online* terlihat dari penggunaan media digital seperti LinkedIn, website, dan kanal komunikasi online untuk menyampaikan informasi lowongan kerja. Pendekatan ini mendukung proses rekrutmen yang lebih paperless, efisien, dan sesuai dengan citra organisasi yang modern serta berorientasi pada *sustainability*.

Pada dimensi *green recruitment and selection*, hotel telah memasukkan nilai keberlanjutan ke dalam proses seleksi melalui pertanyaan wawancara yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan. Meskipun belum sepenuhnya memiliki form penilaian khusus, praktik ini menunjukkan adanya upaya untuk melihat kesesuaian nilai kandidat dengan budaya keberlanjutan hotel. Pada dimensi green orientation, karyawan baru diperkenalkan pada nilai, kebijakan, dan praktik *sustainability* sejak awal bergabung. Orientasi ini membantu membentuk pemahaman bahwa *sustainability* bukan program tambahan, tetapi bagian dari budaya kerja.

Dimensi *green performance management and evaluation* tampak melalui penerapan 5S sebagai bagian dari *Key Performance Indicator*. Budaya 5S tidak hanya berhubungan dengan kerapian area kerja, tetapi juga dengan

efisiensi, keselamatan, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap lingkungan kerja. Audit rutin dilakukan untuk memantau keterlaksanaan 5S dan memastikan standar kerja dijalankan secara konsisten. Dimensi *green training and development* juga terlihat dari adanya pelatihan *sustainability* yang diberikan kepada karyawan. Data internal menunjukkan adanya program pelatihan pada periode Juli hingga September 2025 dengan variasi jumlah jam pelatihan. Pelatihan ini mendukung peningkatan pemahaman karyawan terhadap praktik keberlanjutan.

*Maintenance of employee relations* terlihat dari keterlibatan karyawan dalam kegiatan lingkungan dan komunikasi internal. Karyawan memiliki ruang untuk berpartisipasi dalam aktivitas yang mendukung *sustainability*, baik melalui program internal maupun kebiasaan kerja sehari-hari. Dimensi *green employee discipline management* diterapkan melalui kepatuhan terhadap standar kerja, 5S, dan arahan operasional. Namun, dimensi ini masih perlu dikuatkan melalui indikator disiplin lingkungan yang lebih eksplisit.

*Green health and safety management* tercermin dari upaya menjaga lingkungan kerja yang aman, bersih, dan tertata. Budaya 5S berperan dalam mengurangi risiko kerja dan meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja. *Green leadership management* terlihat dari peran pimpinan yang memberikan arahan dan menjadi teladan dalam menjalankan praktik *sustainability*. Sementara itu, *green compensation and reward* terlihat dari adanya penghargaan yang berkaitan dengan pencapaian 5S dan kontribusi karyawan dalam menjaga standar kerja.

**Tabel 2:** Ringkasan implementasi sepuluh dimensi GHRM

| Dimensi GHRM                                       | Bentuk implementasi utama                                              | Catatan penguatan                                                             |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Online advertisement and invitation online</i>  | Penggunaan LinkedIn, website, dan kanal digital untuk rekrutmen.       | Perlu memperkuat pesan <i>sustainability</i> dalam <i>employer branding</i> . |
| <i>Green recruitment and selection</i>             | Pertanyaan wawancara terkait kebiasaan ramah lingkungan.               | Perlu <i>form</i> penilaian <i>green awareness</i> yang baku.                 |
| <i>Green orientation</i>                           | Pengenalan budaya <i>sustainability</i> kepada karyawan baru.          | Materi orientasi perlu terdokumentasi konsisten.                              |
| <i>Green performance management and evaluation</i> | 5S masuk dalam KPI dan dipantau melalui audit rutin.                   | Perlu dikaitkan dengan indikator dampak lingkungan.                           |
| <i>Green training and development</i>              | Pelatihan <i>sustainability</i> untuk meningkatkan pemahaman karyawan. | Perlu evaluasi efektivitas pascapelatihan.                                    |
| <i>Maintenance of employee relations</i>           | Keterlibatan karyawan dalam aktivitas keberlanjutan.                   | Perlu kanal <i>feedback</i> yang lebih terstruktur.                           |
| <i>Green employee discipline management</i>        | Kepatuhan terhadap 5S dan standar kerja.                               | Perlu standar disiplin lingkungan tertulis.                                   |
| <i>Green health and safety management</i>          | Lingkungan kerja bersih, aman, dan tertata melalui 5S.                 | Perlu integrasi K3 dan indikator lingkungan.                                  |
| <i>Green leadership management</i>                 | Pimpinan berperan sebagai pengarah dan teladan.                        | Perlu penguatan <i>monitoring</i> lintas departemen.                          |
| <i>Green compensation and reward</i>               | Penghargaan terkait pencapaian 5S dan kontribusi kerja.                | Perlu <i>reward</i> khusus untuk inovasi hijau.                               |

Sumber: Data olahan penulis (2026)

### Evaluasi strategi GHRM

Tahap evaluasi strategi GHRM telah dilakukan melalui beberapa mekanisme, seperti audit 5S, pemantauan KPI, evaluasi pelatihan, dan pengawasan manajemen. Evaluasi ini menunjukkan bahwa hotel telah memiliki kontrol terhadap proses kerja dan kepatuhan karyawan terhadap standar yang ditetapkan. Audit 5S menjadi instrumen penting karena mampu menghubungkan budaya kerja dengan kedisiplinan, kerapihan, keselamatan, dan efisiensi operasional.

Namun, evaluasi yang berjalan masih cenderung *process-based*. Artinya, evaluasi lebih banyak menilai apakah proses telah dilaksanakan, apakah area kerja memenuhi standar 5S, apakah pelatihan dilakukan, atau apakah karyawan mengikuti prosedur. Evaluasi belum sepenuhnya mengukur dampak *sustainability* secara kuantitatif, seperti pengurangan konsumsi energi, efisiensi air, pengurangan limbah, atau perubahan perilaku karyawan setelah pelatihan.



Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi GHRM perlu bergerak dari kepatuhan proses menuju evaluasi berbasis dampak. Dalam konteks hotel berkelanjutan, HR tidak hanya perlu memastikan bahwa karyawan mengikuti program, tetapi juga perlu menunjukkan kontribusi program SDM terhadap capaian *sustainability* yang terukur. Indikator seperti jumlah jam pelatihan *sustainability*, tingkat partisipasi karyawan, hasil audit 5S, jumlah ide perbaikan karyawan, serta data energi, air, dan limbah *per occupied room* dapat menjadi dasar pengembangan evaluasi yang lebih komprehensif.

**Tabel 3:** Ringkasan temuan berdasarkan tahap strategic management process

| Tahap strategi | Temuan utama                                                         | Kekuatan                                                                                            | Kelemahan/peluang penguatan                                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formulasi      | <i>Sustainability</i> sudah menjadi arah budaya dan praktik HR.      | Nilai hijau telah masuk ke rekrutmen, orientasi, dan budaya kerja.                                  | Belum semua kebijakan terdokumentasi formal.                                                  |
| Implementasi   | Sepuluh dimensi GHRM telah terlihat dalam praktik.                   | Praktik paling kuat melalui digital recruitment, pelatihan, 5S, KPI, audit, leadership, dan reward. | Perlu standardisasi agar konsisten lintas departemen.                                         |
| Evaluasi       | Evaluasi dilakukan melalui audit 5S, KPI, pelatihan, dan pengawasan. | Kontrol proses sudah berjalan.                                                                      | Belum sepenuhnya impact-based dan belum memakai indikator kuantitatif <i>sustainability</i> . |

Sumber: Data olahan penulis (2026)

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM di The Gaia Hotel Bandung telah bergerak dari konsep menuju praktik. Implementasi yang kuat terlihat dari keterlibatan berbagai fungsi HR dan operasional. Temuan ini sejalan dengan Renwick et al. (2013) yang menempatkan HR sebagai aktor penting dalam mendukung *environmental management*. Praktik rekrutmen digital, orientasi, pelatihan, KPI berbasis 5S, dan *reward* menunjukkan bahwa fungsi SDM dapat menjadi sarana untuk membentuk perilaku karyawan yang mendukung keberlanjutan.

Temuan penelitian juga mendukung pandangan Hosain dan Rahman (2016) bahwa GHRM perlu dipahami secara komprehensif melalui berbagai fungsi SDM. Di The Gaia Hotel Bandung, dimensi GHRM tidak berdiri sendiri, melainkan saling terhubung. Rekrutmen digital membantu membangun citra organisasi yang lebih ramah lingkungan, orientasi memperkenalkan nilai *sustainability*, pelatihan memperkuat kemampuan karyawan, KPI dan audit mengarahkan perilaku, employee relations mendorong partisipasi, leadership memberi contoh, dan *reward* memperkuat motivasi. Keterhubungan tersebut menunjukkan bahwa GHRM dapat membentuk ekosistem kerja hijau.

Meskipun demikian, kekuatan implementasi belum sepenuhnya diimbangi oleh formulasi dan evaluasi yang matang. Dalam perspektif David dan David (2017), strategi tidak cukup hanya diimplementasikan, tetapi juga harus dirumuskan dengan jelas dan dievaluasi secara sistematis. Pada tahap formulasi, penelitian menemukan bahwa nilai *sustainability* sudah hidup dalam budaya kerja, tetapi belum seluruhnya dituangkan ke dalam dokumen kebijakan yang spesifik. Kondisi ini dapat menimbulkan risiko inkonsistensi apabila terjadi pergantian personel, perubahan manajemen, atau perbedaan interpretasi antarunit kerja.

Pada tahap evaluasi, kecenderungan *process-based* menunjukkan bahwa hotel telah mampu memastikan kepatuhan terhadap proses, tetapi belum sepenuhnya mengukur kontribusi GHRM terhadap dampak lingkungan. Evaluasi proses tetap penting karena menjadi fondasi kontrol operasional. Namun, dalam konteks *sustainability*, dampak diperlukan agar organisasi dapat mengetahui sejauh mana program HR berkontribusi terhadap efisiensi energi, pengurangan air, pengurangan limbah, atau peningkatan partisipasi karyawan. Hal ini sejalan dengan GSTC Hotel Standard yang menekankan pentingnya sistem manajemen keberlanjutan, keterlibatan staf, target, monitoring, dan *continuous improvement* (Global Sustainable Tourism Council, 2025).

Temuan ini memperlihatkan bahwa GHRM di The Gaia Hotel Bandung dapat dikategorikan pada tahap berkembang. Kategori ini tidak berarti bahwa praktiknya lemah, melainkan menunjukkan bahwa fondasi implementasi sudah kuat tetapi masih membutuhkan penguatan pada aspek standardisasi dan pengukuran dampak. Dengan kata lain, hotel telah memiliki praktik yang nyata, tetapi perlu mengubah sebagian praktik tersebut menjadi sistem yang lebih terdokumentasi, terukur, dan mudah direplikasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan peta jalan GHRM yang lebih formal. Pertama, hotel dapat menyusun *Standard Operating Procedure green recruitment and selection* yang memuat indikator *green awareness*, pengalaman lingkungan, dan kesesuaian nilai kandidat dengan budaya *sustainability*. Kedua, hotel dapat mengembangkan *form* penilaian khusus untuk kandidat dan karyawan yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan. Ketiga, hotel dapat menyusun indikator *green discipline* yang mengatur kepatuhan terhadap penggunaan energi, pengurangan kertas, pemilahan limbah, dan standar kebersihan. Keempat, hotel dapat mengembangkan *dashboard* evaluasi GHRM yang menghubungkan data HR dengan indikator *sustainability*.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang GHRM dengan menempatkannya dalam kerangka proses manajemen strategis. GHRM tidak hanya dipahami sebagai daftar praktik, tetapi sebagai proses yang harus dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi. Pendekatan ini dapat digunakan pada penelitian selanjutnya untuk menilai tingkat kematangan GHRM di hotel lain, terutama hotel yang sedang mengembangkan orientasi keberlanjutan.

**Tabel 4:** Implikasi dan arah pengembangan GHRM

| Area pengembangan    | Arah perbaikan                                                                                        | Kontribusi yang diharapkan                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Formulasi kebijakan  | Menyusun SOP <i>green recruitment</i> , <i>green selection</i> , dan <i>green discipline</i> .        | Meningkatkan konsistensi kebijakan dan memperjelas standar kerja.        |
| Implementasi program | Memetakan sepuluh dimensi GHRM ke dalam program HR dan tanggung jawab departemen.                     | Memperkuat integrasi antara HR, operasional, dan <i>sustainability</i> . |
| Evaluasi dampak      | Mengembangkan indikator kuantitatif seperti energi, air, limbah, pelatihan, dan partisipasi karyawan. | Membuktikan kontribusi GHRM terhadap hasil <i>sustainability</i> .       |
| Budaya organisasi    | Mendorong employee <i>feedback</i> , ide perbaikan, dan <i>reward</i> inovasi hijau.                  | Meningkatkan keterlibatan karyawan dan keberlanjutan perilaku hijau.     |

Sumber: Data olahan penulis (2026)

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi strategi *Green Human Resource Management* di The Gaia Hotel Bandung telah berjalan dengan baik, terutama pada tahap implementasi. Pada tahap formulasi, *sustainability* telah menjadi bagian dari arah organisasi dan budaya kerja. Akan tetapi, beberapa aspek masih perlu diformalkan, terutama *green recruitment and selection* serta *green employee discipline*. Penguatan formulasi diperlukan agar praktik GHRM tidak hanya berjalan berdasarkan kebiasaan, tetapi juga memiliki standar tertulis yang konsisten.

Pada tahap implementasi, sepuluh dimensi GHRM telah tampak dalam praktik hotel. Rekrutmen digital dan paperless, orientasi berbasis *sustainability*, pelatihan keberlanjutan, penerapan 5S sebagai bagian dari KPI, audit rutin, keterlibatan karyawan, peran pimpinan sebagai teladan, serta sistem penghargaan berbasis 5S menunjukkan bahwa nilai keberlanjutan telah masuk ke dalam aktivitas SDM dan operasional. Tahap ini menjadi kekuatan utama hotel karena praktik GHRM telah dijalankan dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Pada tahap evaluasi, hotel telah melakukan pemantauan melalui audit 5S, KPI, evaluasi pelatihan, dan pengawasan manajemen. Namun, evaluasi tersebut masih lebih banyak berfokus pada proses dan belum sepenuhnya mengukur dampak *sustainability* secara kuantitatif. Dengan demikian, implementasi GHRM di The Gaia Hotel Bandung dapat dikategorikan berada pada tahap berkembang. Hotel telah memiliki fondasi implementasi yang kuat, tetapi masih perlu memperkuat standarisasi kebijakan dan evaluasi berbasis dampak agar GHRM dapat berperan lebih strategis dalam mendukung hotel berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu hotel sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi pada seluruh industri perhotelan. Kedua, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif sehingga temuan berfokus pada pemahaman mendalam, bukan pengukuran statistik. Ketiga, penelitian belum mengukur secara kuantitatif hubungan antara praktik GHRM dan capaian lingkungan seperti pengurangan energi, efisiensi air, atau penurunan limbah.

Penelitian selanjutnya dapat melakukan studi komparatif pada beberapa hotel dengan tingkat sertifikasi atau orientasi *sustainability* yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk menguji hubungan antara praktik GHRM, perilaku hijau karyawan, dan *environmental performance*. Selain

itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan *model maturity level* GHRM yang mengukur kesiapan formulasi, kekuatan implementasi, dan kedalaman evaluasi dampak pada industri perhotelan.

## KONFLIK KEPENTINGAN DAN STANDAR ETIK

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penyusunan artikel ini. Penelitian dilakukan untuk kepentingan akademik dan mengikuti prinsip etika penelitian. Partisipasi informan dilakukan secara sukarela, dan data yang diperoleh digunakan untuk menganalisis implementasi *Green Human Resource Management* dalam konteks hotel. Tidak terdapat praktik tidak etis dalam proses penelitian.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Politeknik Pariwisata NHI Bandung atas dukungan akademik selama proses penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada The Gaia Hotel Bandung dan seluruh informan yang telah memberikan waktu, informasi, serta dukungan dalam proses pengumpulan data penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bombiak, E., & Kluska, A. (2018). *Green Human Resource Management* as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), Article 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Booking.com. (2023, April 17). *Cost vs conscience: Booking.com delves into the dilemma dividing sustainable travel in 2023*. Booking.com. <https://news.booking.com/cost-vs-conscience-bookingcom-delves-into-the-dilemma-dividing-sustainable-travel-in-2023/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (5th ed.)*. SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.)*. Pearson.
- Global Sustainable Tourism Council. (2025). *GSTC Hotel Standard v. 4.01: Suggested performance indicators and comprehensive guidelines*. Global Sustainable Tourism Council. <https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-hotel-standard/>
- Hosain, S., & Rahman, S. (2016). *Green Human Resource Management: A theoretical overview*. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tuckova, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of *Green Human Resource Management* in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, Article 102392. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- 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>
- SiteMinder. (2024). SiteMinder's changing traveller report 2025. SiteMinder. <https://www.siteminder.com/>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- World Travel & Tourism Council. (2024). Travel & tourism economic impact 2024: Global trends. World Travel & Tourism Council. <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- Yuniati, N. (2021). *Green hotel* concept and practices in Indonesia. *E-Journal of Tourism*, 8(2), 184-196. <https://doi.org/10.24922/eot.v8i2.76346>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking *Green Human Resource Management* practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>