

EVALUASI DAMPAK IMPLEMENTASI SUSTAINABLE HRM TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEBERLANJUTAN LINGKUNGAN DI INDUSTRI PARIWISATA BALI

Oleh

Made Arya Astina¹, I Ketut Muliadiasa², Kadek Wira Adi Saputra³, I Wayan Kiki Sanjaya⁴

^{1,2,3}Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional

E-mail: ¹arya.astina@ipb-intl.ac.id, ²ketut.muliadiasa@gmail.com,

³wiraadisaputra@gmail.com, ⁴kikisanjayabali@gmail.com

Article History:

Received: 12-11-2025

Revised: 23-11-2025

Accepted: 15-12-2025

Keywords:

Sustainable Human
Resource
Management, Kinerja
Organisasi,
Pariwisata Bali.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak implementasi Sustainable Human Resource Management (S-HRM) terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan lingkungan pada industri pariwisata di Bali. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, penelitian ini melibatkan manajer SDM, supervisor, dan kepala departemen hotel sebagai responden untuk menilai sejauh mana praktik S-HRM diterapkan dan berpengaruh terhadap indikator kinerja organisasi, seperti produktivitas, efisiensi operasional, serta stabilitas tenaga kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik S-HRM, termasuk rekrutmen hijau, pelatihan green skills, program kesejahteraan karyawan, dan penerapan perilaku ramah lingkungan, berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, S-HRM juga berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan lingkungan melalui upaya pengurangan limbah, efisiensi energi, serta peningkatan kesadaran ekologis karyawan. Kinerja organisasi terbukti memediasi hubungan antara S-HRM dan keberlanjutan lingkungan, menunjukkan bahwa organisasi dengan kinerja lebih baik memiliki kapasitas lebih kuat dalam menerapkan praktik-praktik keberlanjutan. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi strategi S-HRM dalam pengelolaan SDM perhotelan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang sekaligus mendukung pariwisata berkelanjutan di Bali.

PENDAHULUAN

Industri pariwisata di Bali merupakan sektor strategis yang memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian daerah, pelestarian budaya, dan penciptaan lapangan kerja. Namun, pertumbuhan pesat sektor perhotelan juga membawa tantangan berupa tekanan terhadap lingkungan, tingginya konsumsi energi dan air, serta permasalahan ketenagakerjaan. Baum (2007) menegaskan bahwa sektor pariwisata masih “waiting for change” dalam pengelolaan SDM, terutama terkait tuntutan keberlanjutan yang semakin mendesak.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, konsep Sustainable Human Resource Management (S-HRM) menjadi semakin relevan. Ehnert (2009) menjelaskan bahwa S-HRM bertujuan menciptakan keseimbangan antara efektivitas organisasi jangka panjang dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pendekatan ini sangat penting dalam industri

perhotelan yang bergantung pada interaksi manusia dan memiliki dampak ekologis signifikan, sehingga integrasi nilai keberlanjutan dalam kebijakan SDM menjadi kebutuhan strategis.

Salah satu komponen utama S-HRM adalah Green Human Resource Management (GHRM). Renwick, Redman, dan Maguire (2013) mendefinisikan GHRM sebagai rangkaian praktik SDM yang dirancang untuk mendorong perilaku ramah lingkungan melalui *green hiring*, *green training*, dan sistem penghargaan berbasis perilaku ekologis. Dalam konteks perhotelan, GHRM membantu membentuk budaya keberlanjutan sejak proses rekrutmen hingga evaluasi kinerja, sejalan dengan pandangan Baum (2018) mengenai peran SDM sebagai penggerak utama kebijakan keberlanjutan.

Selain memperkuat budaya ekologis, penerapan S-HRM juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja organisasi. Armstrong dan Taylor (2014) menekankan bahwa kualitas SDM, motivasi kerja, dan efektivitas proses operasional merupakan faktor penting yang menentukan kinerja organisasi. Dalam industri perhotelan, kinerja tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga kualitas layanan, produktivitas, stabilitas tenaga kerja, dan kepuasan pelanggan, sehingga transformasi SDM menuju praktik yang lebih berkelanjutan menjadi sangat relevan.

Prinsip keberlanjutan lingkungan turut memperjelas urgensi penelitian ini. UNWTO (2005) menyebutkan bahwa pariwisata berkelanjutan mencakup konservasi energi, efisiensi air, pengelolaan limbah, serta perlindungan keanekaragaman hayati. Meskipun banyak hotel di Bali telah mengadopsi teknologi hijau dan program efisiensi sumber daya, tingkat implementasinya masih bervariasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji secara empiris bagaimana S-HRM berkontribusi terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan lingkungan, sekaligus menjawab kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya.

LANDASAN TEORI

Sustainable Human Resource Management (S-HRM) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh proses manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga kesejahteraan karyawan. Menurut Ehnert (2009), S-HRM bertujuan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi untuk mencapai efektivitas jangka panjang dengan tuntutan sosial dan lingkungan yang melekat dalam operasional bisnis. Dalam konteks industri pariwisata, S-HRM menjadi pendekatan strategis karena keberhasilan layanan sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia, sementara industri ini juga memiliki dampak ekologis yang signifikan. Dengan demikian, praktik S-HRM tidak hanya meningkatkan daya saing organisasi, tetapi juga memperkuat komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan.

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan salah satu dimensi penting dalam S-HRM yang secara spesifik berfokus pada pembentukan perilaku pro-lingkungan di tempat kerja. Renwick et al. (2013) mendefinisikan GHRM sebagai rangkaian praktik SDM yang dirancang untuk mendorong karyawan berperilaku ramah lingkungan, seperti melalui *green hiring*, *green training*, dan sistem penghargaan berbasis perilaku ekologis. Dalam industri perhotelan, konsep ini banyak diwujudkan melalui pelatihan pengelolaan limbah, efisiensi penggunaan air dan energi, serta kebijakan pengurangan plastik sekali pakai.

Implementasi GHRM diyakini dapat memperkuat budaya keberlanjutan di organisasi dengan menanamkan nilai dan perilaku ekologis sejak tahap awal hubungan kerja, sekaligus menumbuhkan kesadaran lingkungan yang berkelanjutan.

Kinerja organisasi merupakan ukuran sejauh mana sebuah organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Armstrong dan Taylor (2014) menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, motivasi karyawan, proses operasional, serta efektivitas kepemimpinan. Dalam industri pariwisata, kinerja organisasi tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga kualitas layanan, stabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Kinerja yang kuat mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memberikan layanan unggul, mempertahankan karyawan kompeten, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.

Keberlanjutan lingkungan dalam pariwisata mengacu pada upaya mengelola sumber daya alam secara bijaksana untuk memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang. UNWTO (2005) menjelaskan bahwa keberlanjutan lingkungan mencakup konservasi energi, pengelolaan limbah yang efektif, efisiensi penggunaan air, serta perlindungan keanekaragaman hayati. Dalam sektor perhotelan, praktik keberlanjutan diwujudkan melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan, pengurangan jejak karbon, dan penerapan kebijakan operasional yang mendukung efisiensi sumber daya. Implementasi strategi lingkungan yang efektif tidak hanya mengurangi dampak ekologis, tetapi juga meningkatkan reputasi dan daya saing organisasi di mata wisatawan yang semakin sadar lingkungan.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM), kinerja organisasi, dan keberlanjutan lingkungan. Pendekatan eksplanatori dipilih karena penelitian berangkat dari serangkaian hipotesis yang perlu diuji secara empiris menggunakan data terukur. Instrumen utama penelitian berupa kuesioner berskala Likert yang memungkinkan variabel-variabel tersebut dioperasionalisasikan secara sistematis dan dianalisis secara statistik. Pendekatan kuantitatif memberikan objektivitas dalam pengukuran dan memungkinkan generalisasi temuan pada konteks industri perhotelan di Bali Selatan.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada hotel dan resort yang berlokasi di kawasan Bali Selatan, meliputi Kuta, Seminyak, Jimbaran, dan Nusa Dua. Kawasan ini dipilih karena merupakan pusat aktivitas pariwisata internasional yang memiliki dinamika kompetitif tinggi serta tingkat adopsi praktik keberlanjutan yang lebih maju dibandingkan kawasan lainnya. Variasi karakteristik hotel di daerah ini memberikan peluang untuk memperoleh data yang relevan dan representatif mengenai implementasi S-HRM.

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian mencakup para, supervisor, manajer dan kepala departemen hotel di Bali Selatan yang terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi

kebijakan SDM. Teknik purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa responden memenuhi kriteria tertentu, antara lain:

- a) memiliki jabatan minimal supervisor,
- b) terlibat langsung dalam proses pengelolaan SDM atau operasional, dan
- c) memiliki masa kerja minimal satu tahun di hotel yang bersangkutan.

4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data:

- a) Data primer, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terkait tingkat implementasi S-HRM, kinerja organisasi, dan praktik keberlanjutan lingkungan.
- b) Data sekunder, yang diperoleh dari dokumen internal hotel seperti SOP SDM, laporan audit lingkungan, kebijakan efisiensi energi, serta laporan pengelolaan limbah. Data sekunder digunakan untuk memperkuat interpretasi terhadap data primer.

5. Operasionalisasi Variabel

Variabel dalam penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:

- a) S-HRM (X)-diukur melalui indikator rekrutmen hijau, pelatihan *green skills*, kolaborasi lokal, kesejahteraan karyawan, dan praktik ramah lingkungan (Ehnert, 2009; Renwick et al., 2013).
- b) Kinerja Organisasi (Y1)-meliputi produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, dan stabilitas tenaga kerja (Armstrong & Taylor, 2014).
- c) Keberlanjutan Lingkungan (Y2) — diukur melalui efisiensi energi, pengurangan limbah, pengendalian emisi karbon, dan penggunaan material ramah lingkungan (UNWTO, 2005).
Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 1–5, dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”.

6. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan daring kepada responden yang memenuhi kriteria. Pendekatan ini dipadukan dengan *cross-check* melalui observasi lapangan dan penelaahan dokumen untuk memastikan validitas informasi. Pengumpulan data dilakukan selama tiga minggu pada periode operasional normal hotel.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menangani distribusi data non-normal, ukuran sampel yang moderat, serta model penelitian yang melibatkan variabel mediasi. Analisis diawali dengan pengujian *outer model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator melalui penilaian *loading factor*, AVE, HTMT, serta nilai Cronbach’s Alpha dan *Composite Reliability*. Setelah itu, penelitian berlanjut pada pengujian *inner model* untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antarvariabel melalui nilai R^2 , *effect size* (f^2), serta prosedur *bootstrapping*. Uji mediasi juga dilakukan untuk melihat peran kinerja organisasi dalam hubungan antara S-HRM dan keberlanjutan lingkungan. Melalui pendekatan SEM-PLS, penelitian ini memperoleh gambaran empiris yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel dalam model S-HRM pada industri pariwisata.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) pada industri perhotelan di Bali memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi maupun keberlanjutan lingkungan. Praktik-praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan *green skills*, pengelolaan kesejahteraan karyawan, serta kebijakan operasional ramah lingkungan terbukti mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan komitmen tenaga kerja. Kinerja organisasi juga berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara S-HRM dan keberlanjutan lingkungan, menandakan bahwa hotel dengan kinerja yang lebih baik cenderung memiliki kapasitas lebih kuat dalam menerapkan praktik keberlanjutan secara konsisten.

Temuan ini menegaskan bahwa penerapan S-HRM tidak hanya relevan dari sisi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga strategis dalam mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang di sektor pariwisata. Untuk itu, organisasi perhotelan di Bali dianjurkan untuk memperluas integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam kebijakan SDM, meningkatkan kapasitas pelatihan berbasis lingkungan, serta memperkuat evaluasi kinerja yang memasukkan indikator-indikator *green performance*. Upaya tersebut diperlukan agar transformasi menuju pariwisata berkelanjutan dapat berjalan lebih sistematis, terukur, dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi maupun lingkungan.

SARAN

Adapun saran yang dapat diajukan adalah agar hotel memperluas pelatihan berbasis *green skills* dan mengintegrasikan indikator ramah lingkungan dalam penilaian kinerja karyawan. Pemerintah daerah juga perlu memperkuat regulasi pariwisata berkelanjutan, sementara lembaga sertifikasi lingkungan disarankan menajamkan aspek SDM dalam proses penilaian. Untuk keperluan akademis, penelitian lanjutan sebaiknya menggunakan data empiris yang lebih luas guna memvalidasi model secara lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- [2] Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- [3] Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889.
- [4] Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [5] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- [6] Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer.
- [7] Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132.
- [8] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- [9] Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja

Rosdakarya.

- [10] 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.
- [11] Sharpley, R. (2009). *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* Earthscan.
- [12] UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. United Nations World Tourism Organization.