

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Horison Nindya Semarang, yang selanjutnya akan disingkat menjadi HNS. HNS adalah satu- satunya hotel bintang tiga yang terletak di kawasan industri Kota Semarang, tepatnya beralamat di Jalan Brigjend. S. Sudiarto, No. 496, Kota Semarang. Hotel ini menyediakan 166 *space room* yang didesain untuk memberikan kenyamanan pada tamu sebelum menjalani aktivitasnya. Hotel Horison Nindya Semarang merupakan hotel yang ramah lingkungan, dibuktikan dengan sertifikat konsep bangunan ramah lingkungan dengan standar provinsi Jawa Tengah.

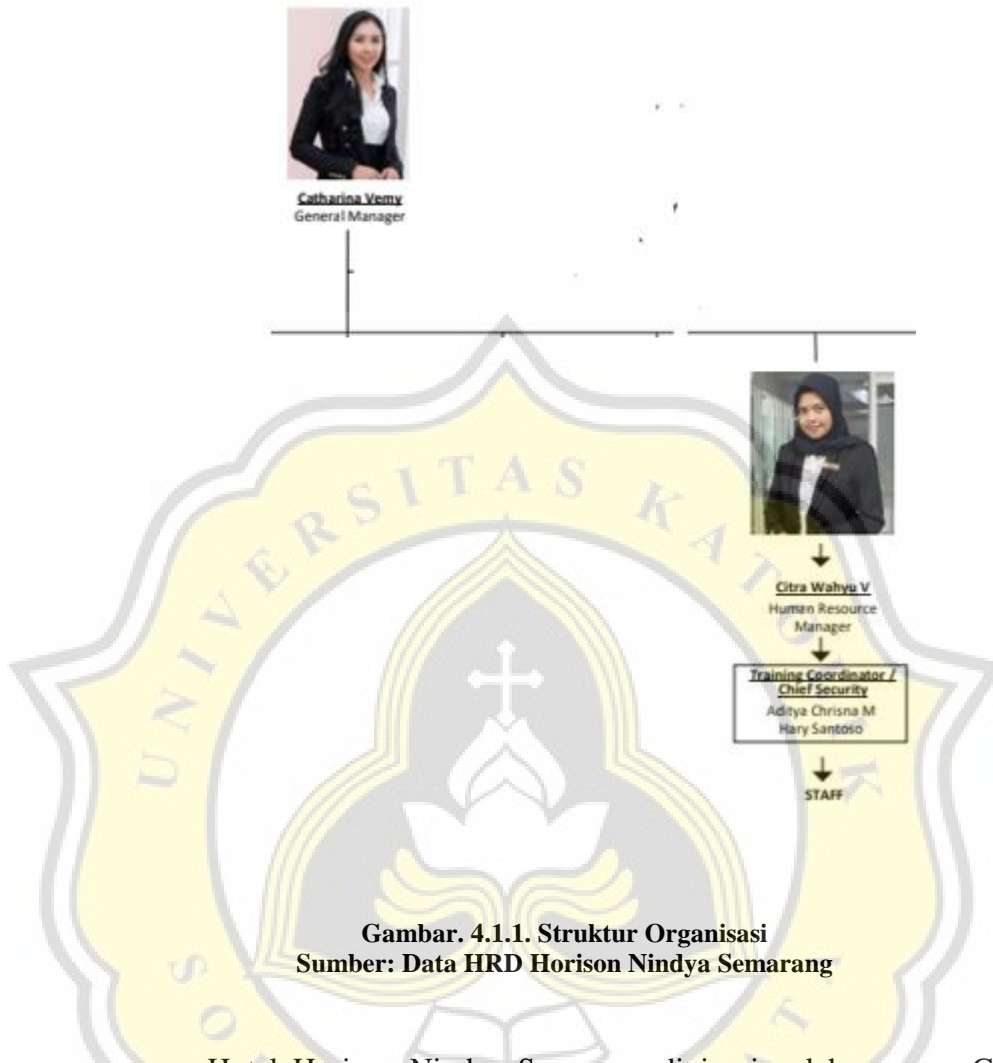
Hotel Horison Nindya Semarang di bawah naungan PT. Metropolitan Golden Management yang selanjutnya disingkat PT. MGM di mana direktur terdiri dari Bapak Agam Subagja, Bapak Muhammad Ridwan, dan Bapak Basari Bachri. Pemilik dari Horison Nindya Semarang adalah PT. Nindya Karya, Badan Usaha Milik Negara yang aktivitasnya menggawangi General Contractor, EPC, dan Investment.

Visi dari PT. MGM adalah menjadi perusahaan perhotelan berkelas dunia yang menggabungkan kearifan lokal dengan kekhasan Indonesia. Adapun misi dari PT. MGM guna dapat mewujudkan visinya yaitu: Menggabungkan sumber daya manusia, merek, dan teknologi yang dapat menghasilkan:

1. Pengalaman yang menyentuh hati bagi para tamu dan pelanggan
2. Membangun lingkungan kerja yang positif, kesempatan berkarier, dan peningkatan kesejahteraan karyawan, baik di kantor pusat ataupun di unit kerja
3. Nilai pengembalian investasi yang baik bagi pemilik saham hotel
4. Manfaat bagi masyarakat dan lingkungan hidup.

Horison juga memiliki tujuh nilai inti yang dijunjung tinggi yaitu:

1. Bersyukur kepada Tuhan,
2. Profesionalisme,
3. Kejujuran,
4. Kedisiplinan,
5. Keterbukaan,
6. Kebersamaan, dan
7. Tanggung jawab sosial.



Gambar. 4.1.1. Struktur Organisasi
Sumber: Data HRD Horison Nindya Semarang

Hotel Horison Nindya Semarang dipimpin oleh seorang General Manager, di mana posisi tersebut diduduki oleh Ibu Catharina Vemmy. Terdapat Sembilan departemen, di mana masing- masing departemen dipimpin oleh seorang *Head of Departement*. Jumlah karyawan keseluruhan Hotel Horison Nindya Semarang lima puluh satu.

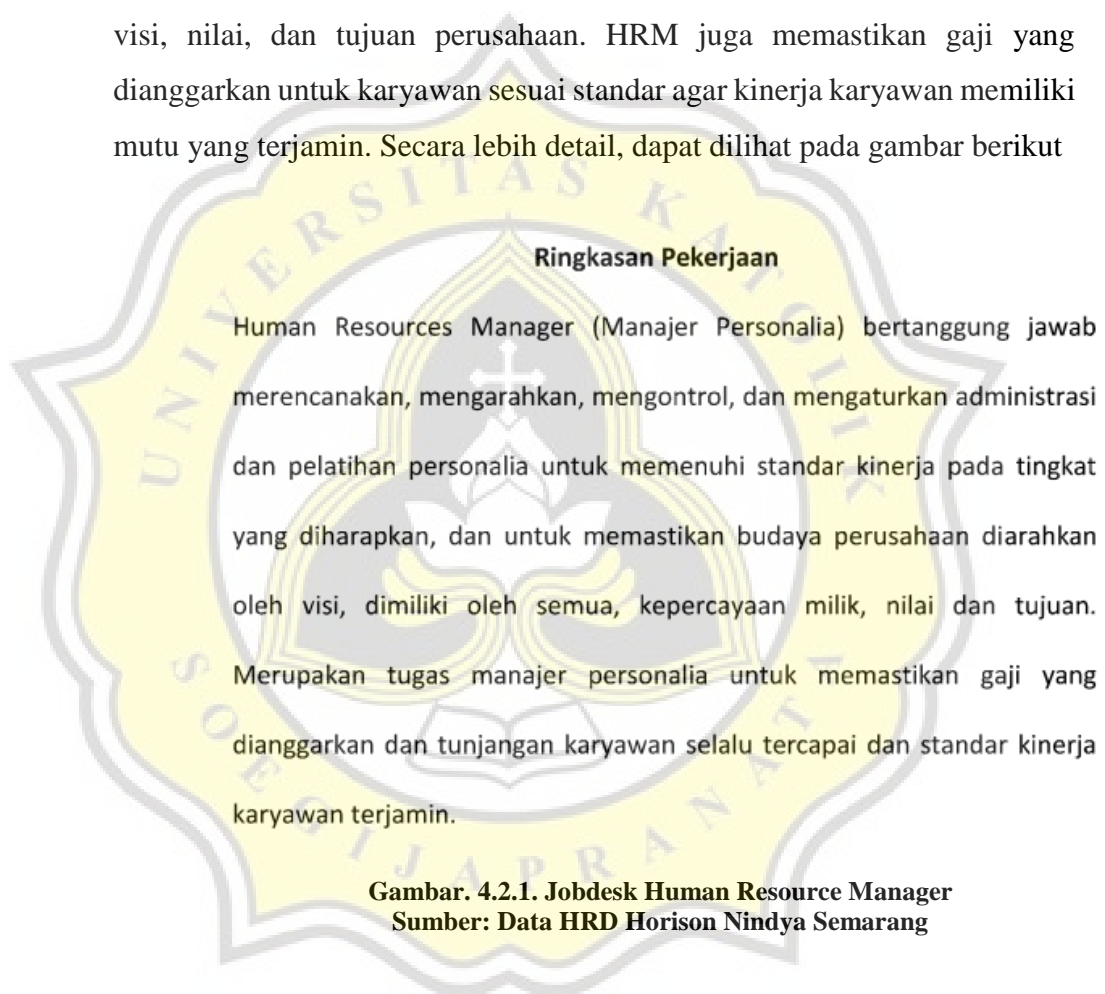
4.2. Gambaran Umum *Key Informant* Penelitian

Penelitian ini mulai dilaksanakan ketika peneliti terjun ke lapangan, Horison Nindya Semarang. Perolehan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilaksanakan sejak tanggal 3 Februari 2022 hingga 31 Maret 2022. Wawancara dilakukan terhadap tiga orang *key informant* (pihak yang terlibat dalam praktik GHRM). Adapun detail yang dari Key Informant sebagai berikut:

Tabel. 4.2.1. Data Key Informant

NO	NAMA	JABATAN	LAMA BEKERJA	WAKTU (DURASI)	PENDIDIKAN
1.	Cicilia Ken Kinanti	Admin HR	8 Bulan	28 Februari 2022 (55''00')	SMA (DW)
2.	Citra Wahyu Volindri	HRM, dan QAM	3 Tahun	6 Maret 2022 (53''04')	S1
3.	Aditya Chrisna Mahendra	TC	5 Bulan	16 Februari 2022 (03''37') 1 Maret 2022 (19''56') 22 Maret 2022 (27'' 33')	D3

Jabatan HRM bertanggung jawab secara langsung kepada General Manager, dan membawahi jabatan Training Coordinator serta para staf HRD seperti Admin HR. HRM bertanggung jawab dalam membuat rencana, mengatur administrasi, mengendalikan, membuat pelatihan sumber daya manusia agar memenuhi standar kinerja sesuai tingkat yang diharapkan. Memastikan semua karyawan paham dan melaksanakan kerja sesuai dengan visi, nilai, dan tujuan perusahaan. HRM juga memastikan gaji yang dianggarkan untuk karyawan sesuai standar agar kinerja karyawan memiliki mutu yang terjamin. Secara lebih detail, dapat dilihat pada gambar berikut



**Gambar. 4.2.1. Jobdesk Human Resource Manager
Sumber: Data HRD Horison Nindya Semarang**

Jabatan Training Coordinator memiliki tanggung jawab untuk membantu dan melaksanakan administrasi kepegawaian dalam bidang pelatihan, mengurus kaderisasi, menyiapkan kursus pegawai, mengurus penyelenggaraan seleksi calon pegawai, dan melaksanakan perintah dari atasan. Secara detail, dapat dilihat pada gambar berikut:

- 
- A. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB
1. Membantu dan melaksanakan administrasi kepegawaian dibidang diklat dan pengembangan.
 2. Menyiapkan program diklat/ training.
 3. Menyiapkan rencana anggaran diklat/ training.
 4. Mengurus labour market list.
 5. Mengurus replacement.
 6. Menyiapkan interdepartemen training.
 7. Menyiapkan hotel job training.
 8. Menyiapkan kaderisasi.
 9. Menyiapkan kursus-kursus pegawai.
 10. Mengurus workshop/ seminar-seminar.
 11. Mengurus home study/ group study.
 12. Mengurus penataran-penataran.
 13. Menyeleksi materi diklat sesuai dengan kebutuhan yang paling penting.
 14. Mengawasi pelaksanaan training, baik interdepartemental training maupun hotel job training.
 15. Melakukan recording training.
 16. Melayani permintaan training dan kebutuhan-kebutuhan lainnya.
 17. Mengurus penyelenggaraan psikotes dan tes-tes pegawai.
 18. Mengurus interview yang berkaitan dengan training need.
 19. Melaksanakan tugas-tugas lainnya atas perintah atasan.

Gambar. 4.2.1. Jobdesk Training Coordinator
Sumber: Data HRD Horison Nindya Semarang

Adapun tanggung jawab jabatan Admin HR, di antaranya mengurus *letter out* atau surat masuk, membuat IOM, bertanggung jawab dalam pelaksanaan administrasi, menyiapkan berkas yang dibutuhkan HRM, dan menjalankan pekerjaan sesuai perintah HRM.

Pada praktinya HRM sudah bertugas sesuai uraian jabatannya. Training Coordinator mengerjakan tanggungjawabnya namun juga mengawasi kegiatan operasional perusahaan, dalam pelaksanaannya akan dilaporkan ke HRM dan akan berujung pada GM untuk ditindak lanjuti. Begitu pula dengan Admin HR yang tidak hanya semata mengelola berkas perusahaan namun juga terkadang melakukan tanggung jawab diluar tugasnya. Sebagai contohnya dengan ikut membersihkan lingkungan sekitar. Memang tidak diatur secara gamblang, namun kegiatan seperti ini telah menjadi budaya di HNS.

Data dari hasil wawancara berbentuk jawaban pihak yang di *interview* atas pertanyaan yang telah disiapkan dan diajukan, di mana dilakukan secara langsung. Hasil wawancara kemudian diolah dalam bentuk teks berupa kutipan yang memaparkan respon *key informant* terkait aspek-aspek GHRM . Hasil observasi berupa foto kegiatan operasional Hotel Horison Nindya Semarang yang mendukung data GHRM. Hasil Studi Studi dokumentasi berupa foto peraturan perusahaan yang mendukung data penelitian.

4.3. Analisis Data dan Pembahasan

Perusahaan dapat mengimplementasikan praktik GHRM ke dalam dimensi perencanaan sumber daya manusia hijau, analisis dan desain pekerjaan hijau, rekrutmen hijau, seleksi hijau, induksi hijau, evaluasi kinerja hijau, pelatihan hijau, kompensasi hijau, kesehatan dan keselamatan kerja hijau, manajemen disipliner karyawan hijau, dan hubungan karyawan hijau (Arulrajah et al., 2015). Penelitian ini juga mengulas fungsi operasional pemutusan hubungan kerja karyawan yang berperspektif hijau, di mana akan menggambarkan, menggali, dan memaknai peran manajemen sumber daya manusia dalam masa persiapan pensiun (MPP) yang berorientasi ramah lingkungan. Detail terkait hasil temuan data sebagai berikut:

4.3.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Hijau

Dalam perencanaan sumber daya manusia hijau beberapa kegiatan sudah mengarah ke arah penghijauan. Horison Nindya Semarang merupakan hotel dengan konsep *greenship building* di mana semua kegiatan diarahkan kepada aktivitas yang berorientasi terhadap lingkungan. Hal ini berdasarkan data hasil wawancara *Human Resource Manager* dan *Training Coordinator* dalam bentuk kutipan. Kutipan dari HRM sebagai berikut:

“... Kebetulan Horison Nindya Semarang ini kita sebuah bangunan yang memang green building jadi pasti kita semua ramah lingkungan...”

Pada sisi sumber daya manusia untuk mendukung konsep bangunan yang berorientasi hijau dengan menekankan kegiatan dalam

penggunaan kertas yang masih dapat digunakan. Pada hal ini konteks recycle yang digunakan berarti reuse, dimana kertas yang masih layak untuk dipakai digunakan kembali. Praktik ini memang tidak secara signifikan dapat menghentikan limbah, namun dengan penggunaan kembali kertas yang layak pakai akan meminimalisir limbah yang dihasilkan. Adapun ungkapan dari TC yaitu:

“ ... Dari sisi Humannya sih dari kita memang less paper ya, jadi kita mengurangi banget nih penggunaan kertas yang pertama itu. Kemudian kalau ehm.. kenapa kita bisa dapet (sertifikat greenship building) karena kita hotel yang mengarah ke penghijauan nih. Nah, salah satu contoh besarnya adalah saat ini kita ada urban farming...”

Konsep *greenship building* ini juga dibuktikan dengan hasil dokumentasi berupa foto sertifikat yang menyatakan bahwa HNS telah tervalidasi menjadi hotel yang mengedepankan penghijauan (Lampiran 10 Hal 240 No 20). *Greenship building* yang dimaksud adalah dengan membangun fasilitas yang dapat menghemat energi, seperti pembangunan kolam renang yang kecil dan penggunaan shower pada setiap tipe kamar untuk menghemat air. Kegiatan yang mengarah kepada keramahan lingkungan ini juga memacu *Departement HR* dalam merencanakan fungsi operasionalnya dan aktivitas pekerjaannya untuk mengarah pada konservasi lingkungan, seperti kegiatannya dalam meramalkan jumlah karyawannya.

Aktivitas peramalan jumlah dan jenis karyawan di Horison Nindya Semarang berbanding lurus dengan beban kerja, tergantung pada banyaknya acara yang diadakan dan tamu yang datang di Horison Nindya Semarang. Setiap harinya jumlah karyawan tidak konstan sama tergantung kebutuhan karyawan dalam operasional hotel. Penambahan karyawan menurut data observasi diramalkan oleh masing-masing *Head Of Departement* yang nantinya akan

diajukan kepada HRM, kemudian didiskusikan kepada *General Manager* terkait penambahan karyawan. Hal ini dilakukan guna menekan *cost* hotel dan secara tidak sadar hotel ikut andil dalam aktivitas kelestarian lingkungan di mana kebutuhan penggunaan transportasi karyawan bisa ditekan, yang artinya penggunaan bahan bakar yang tidak dapat diperbarui pun berkurang. Data hasil wawancara dengan HRM Horison Nindya Semarang terkait peramalan jumlah karyawan disajikan ke dalam kutipan, sebagai berikut:

“Perhotelan khususnya Horison Nindya Semarang sendiri disesuaikan dengan satu jumlah kamar. Jadi jumlah kamar semakin banyak, semakin banyak tamu yang reservasi, semakin banyak event yang masuk itu juga mempengaruhi jumlah karyawan tersebut. Jadi kita ditentukan dari banyaknya event, dengan adanya pemesanan kamar kita, seperti itu.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022)

Masih menurut HRM Horison Nindya Semarang terkait peramalan kebutuhan karyawan yang menunjang kelestarian lingkungan, sebagai berikut:

“Kalaupun misalnya dalam satu hari tersebut kalau tidak terlalu banyak event, tidak ada kamar yang reservasi masuk, itu kita juga bisa meminimalisir orang yang masuk, bisa dialihkan mungkin karyawan itu bisa diliburkan, untuk bisa istirahat, sehingga menghemat biaya transportasi juga.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022)

Adapun kegiatan HR yang direncanakan guna lebih mengarah pada keramahan lingkungan yaitu dengan ikut serta dalam *event* dan mengadakan pelatihan yang mengarah kepada lingkungan . seperti yang diungkapkan oleh HRM, sebagai berikut:

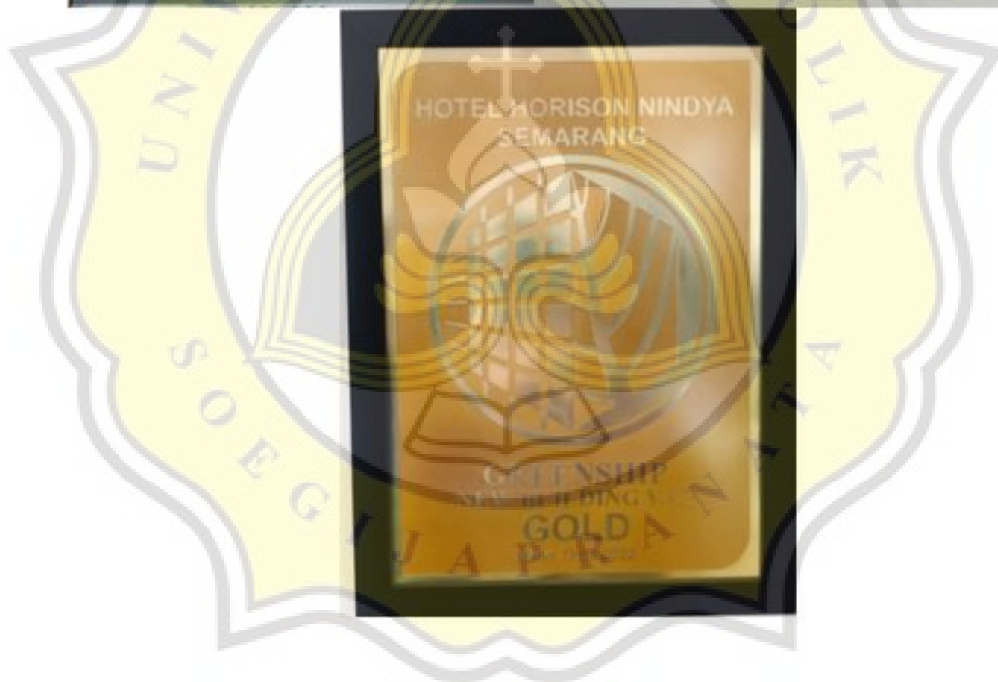
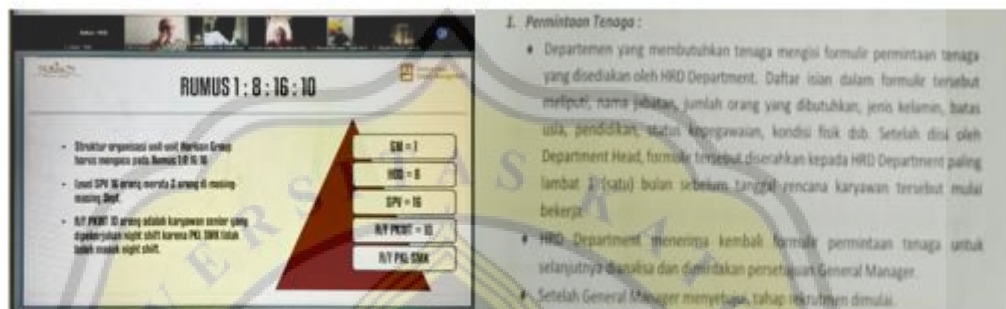
“Kita misalnya kaya hari pohon sedunia dari HR saya minta untuk teman-teman semua untuk kerjasama dengan Dinas Lingkungan Hidup untuk minta support pohon nanti kita

adakan pelatihan tanam-tanam“(Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022)

Kegiatan peramalan sumber daya manusia yang mengarah terhadap lingkungan juga didukung oleh data dokumentasi kegiatan rapat peramalan jumlah karyawan yang diadakan via Zoom pada tanggal 2 Maret 2022 pukul 10.00 – 11.00 WIB (Lampiran 9 Hal. 226 No. 1). Rapat peramalan jumlah karyawan ini juga sudah mengarah kepada kelestarian lingkungan, peserta dalam meeting ini merupakan GM dan HR Horison Hotels Group (Hotel Horison yang ada di seluruh Indonesia). *Meeting* tersebut dilakukan secara online sehingga tidak menimbulkan efek negatif kepada lingkungan sebanyak apabila meeting dilakukan secara offline karena polusi udara, bahan bakar kendaraan dapat ditekan. Proses analisa peramalan sumber daya manusia juga tertuang pada peraturan yang tertera pada Lampiran 10 Hal. 236 No.1

Upaya perencanaan sumber daya manusia tersebut selaras dengan teori yang diungkapkan Arulrajah (2015) bahwa perencanaan sumber daya manusia hijau dapat terwujud dengan melibatkan peramalan kuantitas dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kegiatan pengelolaan lingkungan (produksi bersih atau perawatan lingkungan). Selain itu, perusahaan juga dapat menetapkan strategi dalam memperkirakan permintaan pekerja terhadap pekerjaan berperspektif hijau. Upaya-upaya HR pada kegiatan perencanaan sumber daya manusia di Horison Nindya Semarang sudah mengarah pada keramahan lingkungan walaupun memang secara tidak langsung karyawan tersebut nantinya akan ditambahkan pada pekerjaan yang terjun langsung terhadap lingkungan namun secara tidak langsung kegiatan tersebut dapat mengurangi efek negatif yang dapat merusak

lingkungan, pasalnya dengan keselarasan antara beban kerja dan jumlah karyawan dapat menekan jumlah bahan bakar transportasi yang digunakan, serta mengingat bahwa Hotel Horison tidak hanya di satu kota di Indonesia pengadaan rapat online juga dapat mendukung kegiatan yang ramah lingkungan.



Gambar. 4.3.1.1. Hasil Studi Dokumentasi dan Observasi
Sumber: Dokumentasi Pribadi

4.3.2. Analisis dan Desain Pekerjaan Hijau

Pada dimensi analisis dan desain pekerjaan hijau ada beberapa aktivitas di Horison Nindya Semarang yang secara sadar dilakukan dengan tujuan agar lingkungan hotel terkelola dengan baik. Terdapat jabatan yang memang secara khusus menata, merawat, dan bertanggung jawab pada lingkungan, jabatan tersebut disebut Gardener. Menurut data observasi jabatan Gardener bertanggung jawab tidak hanya merawat tanaman, tetapi juga mengambil keputusan dalam setiap *progress* taman hotel. Gardener ini masuk dalam *Housekeeping Departement*. Pekerjaan Gardener tidak hanya mengelola taman tetapi juga terkadang merangkap merawat *public area* yang biasanya tugas ini dilakukan oleh karyawan *Housekeeping Departement* lainnya. Spesifikasi pekerjaan untuk jabatan Gardener tidak tertuang dalam peraturan perusahaan. Setiap jabatan dalam Horison Nindya Semarang juga secara tidak sadar melakukan kebiasaan untuk *recycle*, memilah kertas-kertas yang sudah terpakai untuk digunakan kembali. Pekerjaan ini dilakukan semua departemen tetapi tidak tertulis dalam peraturan. Kegiatan *recycle* ini dijelaskan secara detail oleh karyawan Horison Nindya Semarang.

Berikut hasil wawancara dengan HRM Hotel Horison Nindya Semarang terkait uraian jabatan yang berorientasi lingkungan (Gardener) dalam bentuk kutipan sebagai berikut:

“Job Desk gardener itu dituntut untuk kalo kita punya taman, harus panen di berapa bulan dan gimana progress-nya juga turut berpikir ke arah yang lebih baik terkait lingkungannya” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

HRM Hotel Horison Nindya Semarang tidak mengungkapkan terkait spesifikasi pekerjaan yang berorientasi keramahan lingkungan pada suatu jabatan tertentu, namun beliau menyatakan ada syarat yang dinilai untuk rotasi karyawan yaitu adanya unsur keramahan. Menurut data observasi dan studi dokumentasi Horison memang memiliki enam karakter yang dijunjung tinggi oleh semua karyawan yaitu keramahan, kesungguhan, kehangatan, kepedulian, dan ketulusan. Terkait keramahan sendiri ditekankan tidak hanya ramah kepada lingkungan hotel saja namun juga kepada lingkungan masyarakat dan sesama karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara kepada HRM yang dituangkan dalam bentuk kutipan, sebagai berikut:

“...budaya itu ada 6 yaitu si ramah, sungguh, cepat, hangat, peduli dan tulus kalo kita bilang 6K. Enam budaya tersebut sangat berkaitan dan berkesinambungan.... Kita melihat gimana orangnya apakah dia buang sampah sembarangan atau nggak, itu termasuk attitudenya. Pokoknya tetap dilihat dari segi bagaimana dia terhadap lingkungannya dan lingkungan tidak hanya lingkungan tempat kerja ya tetapi juga lingkungan timnya,” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Data hasil wawancara kepada HRM Hotel Horison Nindya Semarang terkait adanya jabatan yang berorientasi ramah lingkungan (Gardener) yang tertuang dalam bentuk kutipan, sebagai berikut:

“...Kita punya Gardener namanya Pak Sri itu kan juga tugasnya merawat tanaman. Tanaman di lingkungan hotel apalagi tadi kita greenship building jadi support daripada penanaman pohon harus maksimal.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Adapun Ungkapan dari Admin Human Resource Departemen terkait *job description* yang dilakukan yang secara tidak langsung mengarah pada kegiatan pelestarian lingkungan.

Ungkapan Admin HR tertuang dalam bentuk kutipan sebagai berikut:

“... Kita menyebutnya recycle ya karena kita daur ulang kembali misal ada suatu file yang dulunya sudah tidak digunakan kita akan gunakan kembali. Depan nya udah lama ni, yang sudah selesai, bagian belakang masih kosong dan masih baik digunakan kembali untuk mengeprint data yang memang masih layak gitu” (Wawancara melalui via call WhatsApp, Semarang, 28 Februari 2022).

Admin HR juga mengungkapkan keuntungan dari sistem *recycle* yang masuk ke dalam uraian jabatannya yang tertuang dalam kutipan sebagai berikut:

“... Jadi ya memang keuntungannya recycle banyak, nggak cuma kita menghemat, kita juga tetap menyayangi, mencintai lingkungan kita tanpa membuang-buang.” (Wawancara melalui via call WhatsApp, Semarang, 28 Februari 2022).

Admin HR mengungkapkan bahwa tidak ada spesifikasi jabatan yang mengarah pada kelestarian lingkungan, ungkapan ini juga dituangkan dalam bentuk kutipan sebagai berikut:

“Sebenarnya untuk job spec tertulis belum ada, namun kesadaran diri sendiri aja sih untuk menyelesaikan pekerjaan yang berunsur lingkungan tersebut” (Wawancara melalui via call WhatsApp, Semarang, 28 Februari 2022).

Hasil wawancara pada dimensi analisis dan desain pekerjaan hijau juga didukung oleh hasil studi dokumentasi yang menggambarkan Bapak Sriyana sedang merawat taman hotel (Lampiran 9 Hal.226 No. 2). dan foto yang menggambarkan Ibu Cecil sedang memilah kertas yang layak digunakan kembali untuk mencetak file yang dibutuhkan (Lampiran 9 Hal. 228 No. 7). Sesuai yang dinyatakan Admin HR juga bahwa tidak *hanya Human Resource Departement* saja yang melakukan *recycle* tetapi juga

departemen lain seperti *Accounting Departement* yang dibuktikan dengan hasil data dokumentasi (Lampiran 9 Hal 229 No 9).

Usaha HR dalam menganalisis dan mendesain pekerjaan hijau sesuai dengan teori Arulrajah (2015) yang menyatakan bahwa untuk mewujudkan dimensi analisis dan desain pekerjaan hijau dapat dilakukan dengan cara memasukan unsur lingkungan dalam uraian jabatan. Dapat juga dengan memasukan komponen ramah lingkungan ke dalam spesifikasi pekerjaan. Selain itu, merancang dan mempraktikkan posisi dengan pekerjaan yang fokus pada manajemen lingkungan. Hotel Horison Nindya Semarang sudah mengimplementasikan memasukan unsur lingkungan ke dalam uraian jabatan walaupun tidak diatur secara tegas dalam peraturan perusahaan. Ada pula jabatan atau posisi pekerjaan yang fokus terhadap pengelolaan lingkungan yaitu Gardener. Karyawan Horison Nindya Semarang juga telah sadar akan pentingnya menjaga lingkungan yang dibuktikan melalui hasil wawancara yang telah diulas. *Job specification* yang mengarah terhadap lingkungan tidak secara resmi tertulis dalam peraturan perusahaan namun dalam kegiatan rotasi lingkungan unsur keramahan terhadap lingkungan sudah diperhatikan. Upaya yang telah dilakukan HR terkhusus pada aspek analisis dan desain pekerjaan menunjukkan adanya orientasi ke arah yang lebih hijau, walaupun tidak secara tegas dituangkan dalam peraturan perusahaan.

4.3.3. Rekrutmen Hijau

Aktivitas rekrutmen pada Horison Nindya Semarang memiliki beberapa tahapan. Tahapan yang pertama dengan melihat *vacant position* dan level kekosongan dari jabatan tersebut. Dalam proses rekrutmen tidak semua iklan lowongan kerja memasukan unsur lingkungan, kriteria yang tertera dalam lowongan kerja tergantung pada posisi yang dicari. Kriteria keramahan lingkungan memang menjadi syarat dalam kegiatan rekrutmen, namun tidak dijadikan unsur yang *important*. Proses pengiklanan lowongan pekerjaan memanfaatkan media sosial seperti Instagram, WhatsApp Story, ataupun komunitas Hottelier. Horison Nindya Semarang secara transparan mengungkapkan kepada karyawan terkait kegiatannya yang ramah lingkungan karena perusahaan juga *support* dalam hal yang mengarah pada kegiatan yang berorientasi penghijauan.

Strategi rekrutmen perusahaan telah meminimalisir pemakaian sumber daya dengan beberapa cara seperti di antaranya pemanfaatan media sosial, penarikan pekerja masyarakat di lingkungan sekitar, dan penarikan karyawan yang pernah melakukan kegiatan *On The Job Training* di Horison Nindya Semarang. Hal ini diungkapkan oleh HRM dan TC Horison Nindya Semarang.

Berikut hasil wawancara HRM terkait strategi penarikan karyawan yang memperhatikan unsur lingkungan dalam bentuk kutipan:

“... Kalau kita ngomong tentang lingkungan, kita utamakan orang-orang yang memang dari segi jarak itu tidak terlalu jauh (dari hotel), seperti itu karena enak ya kalo staff tersebut rumahnya tidak jauh dari hotel hemat transportasi juga” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Berdasarkan wawancara dengan HRM Horison Nindya Semarang pula diungkapkan bahwa dalam menyebarkan iklan menggunakan media sosial yang meminimalisir dampak negatif pada lingkungan seperti pada kutipan berikut:

“... Iklan lowongan kerja sendiri kebetulan dari HR memanfaatkan komunitas HRM, terus kita memanfaatkan internet, memanfaatkan dari sosial media” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Hal-hal berikut juga selaras dengan ungkapan dari TC Horison Nindya Semarang sebagai berikut dalam bentuk kutipan

“... Misalkan dari adik-adik PKL itu sudah selesai kemudian kita masih ada lowongan masih ada vacancy kita pasti ajak, daripada kita harus membuang effort lagi dan membuang sumber daya lagi” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 1 Maret 2022).

Penggunaan media sosial pun sebagai media penyebaran iklan lowongan kerja juga diungkapkan oleh TC Horison Nindya Semarang

“... Kita hanya perlu sosial medianya di whatsapp atau story Instagram seperti itu, nah kita juga mendukung untuk lingkungan ya.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 1 Maret 2022).

Bahkan berdasarkan hasil wawancara Admin pada Departement HR juga merupakan peserta OJT di Horison Nindya Semarang. Data hasil wawancara tersebut juga didukung oleh data observasi yang menggambarkan TC sedang memposting iklan (Lampiran 9 observasi Hal. 226 No. 3) dan data dokumentasi yang

mengatur pengiklanan lowongan pekerjaan melalui media sosial (Lampiran 10 Hal. 236 No. 7).

Upaya rekrutmen pada HNS selaras dengan teori yang dipaparkan oleh Arulrajah (2015) bahwa prosedur yang dapat dilakukan agar proses rekrutmen menjadi hijau yaitu dengan menuangkan strategi rekrutmen perusahaan yang berorientasi lingkungan, memasukan elemen lingkungan sebagai kriteria rekrutmen, komitmen perusahaan dalam melestarikan lingkungan dikomunikasikan saat proses rekrutmen berlangsung, dalam membuat iklan pekerjaan memasukan unsur lingkungan, dan mengkomunikasikan kepada kandidat kerja bahwa perusahaan akan merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan lingkungan. Horison Nindya Semarang sudah mengamalkan beberapa aktivitas rekrutmennya untuk mengarah pada kelestarian sumber daya dengan beberapa kegiatan yang telah diulas. Karyawan yang bekerja di Hotel Horison Nindya Semarang pun secara sadar mengerti bahwa aktivitas yang dikerjakan dalam proses rekrutmen akan meminimalisir sumber daya yang dibutuhkan.

4.3.4. Seleksi Hijau

Tahapan seleksi dilakukan berdasarkan posisi yang nantinya akan diisi oleh kandidat pekerja. Semakin tinggi level jabatan yang akan diisi semakin panjang pula proses yang harus dilewati saat seleksi. Untuk *staff attendant* proses seleksi dilakukan dengan

seleksi berkas, wawancara HRM, wawancara HOD terkait, kemudian wawancara dengan GM. Namun, untuk jabatan setara HOD (manajer dari suatu *departement*) seleksi yang dilakukan melalui seleksi berkas, wawancara dengan HRM, wawancara dengan GM, wawancara dengan pihak *corporate*, kemudian *psikotest*.

Seleksi berkas dilakukan secara *online* karyawan mengumpulkan berkas melalui email yang tertera dalam iklan lowongan kerja, kemudian admin HR memilah berkas yang sesuai kriteria. Berkas yang sudah dipilah diajukan kepada HRM melalui *group chat online*, bila HRM menyetujui berkas calon karyawan maka berkas tersebut akan di-*print* menggunakan kertas *recycle*. Data berikut berdasarkan hasil observasi yang dapat dilihat pada Lampiran 9 Hal. 227 No. 4

Adapun proses wawancara dilakukan secara *online* (*video call*) dapat dilihat pada Lampiran 9 Hal. 227 No. 5. Berdasarkan hasil wawancara pula yang diungkapkan oleh HRM dan TC Horison Nindya Semarang proses wawancara online ini dilakukan atas dasar efisien, cepat dan memudahkan calon karyawan seperti pada ungkapan HRM berikut ini:

“Semuanya by online ... Proses lebih mudah, lebih cepat dan hemat biaya tentunya karena yang bersangkutan tidak harus mendatangi hotel untuk interview” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Ungkapan mengenai alasan proses seleksi dilakukan secara online juga ditunjang oleh hasil wawancara yang diungkapn TC Horison Nindya Semarang

“... Meminimalisasikan kebutuhan yang keluar dari calon karyawan dengan mengadakan psikotest online yang dapat

dikerjakan dirumah selama waktu tertentu” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 1 Maret 2022).

Pertanyaan terkait hal-hal yang berorientasi terhadap lingkungan ketika wawancara juga diajukan. Berdasarkan hasil wawancara HRM dan TC pertanyaan terkait hal yang berorientasi terkait lingkungan diajukan kepada departemen terkait saja seperti karyawan yang mengisi kekosongan di *Depertemnet Housekeeping*. Walaupun pada berkas panduan wawancara tidak mencantumkan pertanyaan yang berorientasi lingkungan data berikut berdasarkan hasil studi dokumentasi yang dapat dilihat pada Lampiran 10 Hal. 237 No. 9. Namun berdasarkan hasil wawancara kepada Admin HR hal-hal mengenai kegiatan yang berorientasi lingkungan diajukan seperti pada ungkapan berikut ini:

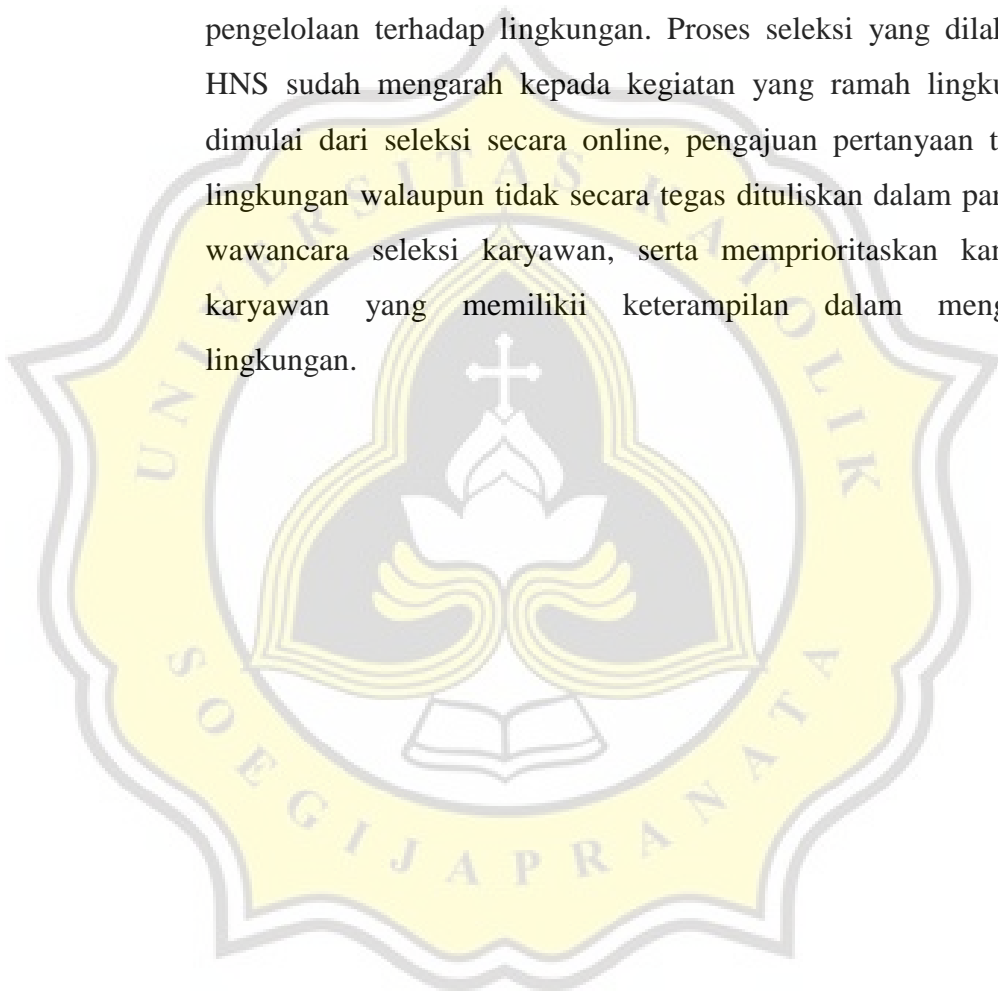
“... Jadi memang ditanyakan tentang apakah kamu menyukai hal seperti ini atau penghijauan” (Wawancara melalui via call WhatsApp, Semarang, 28 Februari 2022).

Hal ini menunjukkan bahwa kandidat yang memiliki kepribadian yang ramah terhadap lingkungan diprioritaskan. Hal ini juga didasari oleh data hasil wawancara TC berikut ini:

“... Menjadi nilai tambah ketika dia memang tidak bersinggungan langsung kepada tanaman tapi dia mengerti itu akan menjadi poin plus kepada karyawan tersebut” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 1 Maret 2022).

Upaya seleksi HNS selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Arulrajah (2015) bahwa seleksi berorientasi lingkungan dapat dilakukan dengan ketika melakukan proses seleksi kandidat karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan kepedulian dan minat lingkungan calon karyawan sebagai syarat seleksi. Saat melakukan wawancara atau mengevaluasi calon karyawan pertanyaan terkait lingkungan perlu diajukan oleh perusahaan.

Adapun praktik seleksi hijau yang dapat diadopsi perusahaan yaitu dengan mempertimbangkan calon karyawan yang memiliki minat pada kelestarian lingkungan, memberikan pertanyaan terkait kepedulian calon karyawan terhadap lingkungan, memilih karyawan yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan lingkungan, dan memilih kandidat yang secara pribadi telah mempraktikkan pengelolaan terhadap lingkungan. Proses seleksi yang dilakukan HNS sudah mengarah kepada kegiatan yang ramah lingkungan dimulai dari seleksi secara online, pengajuan pertanyaan terkait lingkungan walaupun tidak secara tegas dituliskan dalam panduan wawancara seleksi karyawan, serta memprioritaskan kandidat karyawan yang memiliki keterampilan dalam mengelola lingkungan.



4.3.5. Induksi Hijau

Berdasarkan hasil wawancara proses induksi di Horison Nindya Semarang dilakukan selama 2 (dua) hari saat pertama kali karyawan masuk. Induksi di Hotel Horison Nindya Semarang sendiri dilakukan guna agar karyawan mengetahui budaya Horison dan semakin mengenal lingkungan hotel. Menurut observasi pada hari pertama karyawan akan dikenalkan *Horison Character Building*, di mana karyawan diajak untuk memahami visi Horison, Misi Horison, dan Horison Core Value (Lampiran 9 Hal. 228 No. 8). Misi Horison sendiri menuangkan nilai bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar (point ke- 4) dan di nilai inti yang dijunjung Horison menyatakan adanya tanggung jawab sosial (point ke-7). Secara tidak langsung karyawan diajak untuk lebih mengenal lingkungan di sekitar hotel, sesuai yang diungkapkan oleh HRM dalam bentuk kutipan berikut:

“Horison harus melihat kanan kiri seperti ada pedagang buah dengan adanya hotel pedagang tersebut jadi laku jadi menambah keuntungan bagi dia, otomatis kan bermanfaat bagi masyarakat gitu. Serta tidak membuang limbah sembarangan sehingga lingkungan tidak tercemar.”
(Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Hal ini selaras pula dengan hasil data observasi pada hari kedua induksi dengan kegiatan *Hotel Tour*. Aktivitas ini dilakukan dengan cara karyawan baru diajak berkeliling di sekitar hotel guna memperkenalkan lingkungan hotel. Di bagian *Basement* hotel terdapat ruangan untuk memilah limbah yang dihasilkan, limbah tersebut dikelola sebelum berakhir di Tempat Pembuangan Akhir (Lampiran 9 Hal. 228 No. 8).

Setelah proses induksi selama dua hari selesai karyawan baru akan ditempatkan di departemen masing-masing. TC akan memberikan laporan kepada atasan terkait berjalannya proses induksi melalui *group chat* berupa *report* dan foto. Berdasarkan hasil wawancara aktivitas induksi rencananya akan dikembangkan dengan pemantauan implementasi yang dilakukan karyawan.

Usaha HNS pada aspek induksi selaras dengan teori Arulrajah (2015) yaitu induksi hijau dapat diwujudkan dengan membuat karyawan baru terbiasa terhadap upaya penghijauan dan mendorong karyawan tersebut untuk terlibat dalam perilaku hijau. Selain itu, perusahaan juga dapat mengembangkan program induksi dengan menunjukkan tanggung jawab lingkungan agar karyawan baru dapat memahami perilaku hijau yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya HNS melakukan aktivitas induksi yang berorientasi lingkungan melalui kegiatan pengenalan visi, misi, peraturan perusahaan yang menyongsong nilai-nilai tanggung jawab sosial. Selama proses *Hotel Tour* karyawan baru juga diberikan pengenalan pengelolaan limbah hotel. Serta adanya rencana pengembangan aktivitas induksi yang mengarah pada pemantauan implementasi karyawan sehingga pekerjaan yang memperhatikan lingkungan dapat terwujud.

4.3.6. Evaluasi Kinerja Hijau

Berdasarkan hasil wawancara aktivitas evaluasi kinerja di Horison Nindya Semarang dilakukan dua kali dalam satu tahun. Dalam satu tahun masa kontrak, karyawan akan dinilai 6 bulan pertama bekerja guna melihat cara kerja karyawan tersebut dan 6 bulan kedua dilakukan guna perpanjangan kontrak kerja.

Ketika karyawan dinilai akan ditanyakan kembali kegiatannya yang telah mendukung lingkungan, guna *support* misi Horison ke-4 (bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitar) dan konsep *green building* hotel. Seperti yang diungkapkan oleh HRM Horison Nindya Semarang sebagai berikut:

“...Kita akan tanyakan dulu kegiatannya yang sesuai dengan misi nomor 4 yang mana mengedepankan *support lingkungan*...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Proses evaluasi kerja melibatkan karyawan sendiri, di mana karyawan diminta menilai kemampuannya masing-masing. Karyawan akan diberikan *form* penilaian yang dapat mereka isi dengan *range* nilai 1 hingga 5, di mana semakin meningkat maka kinerja karyawan dianggap semakin baik. Setelah karyawan mengisi *form* penilaiannya, maka HOD akan menilai kinerja karyawan didasarkan pada hasil penilaian karyawan sendiri dan juga kinerja karyawan secara aktual. Setelah HOD selesai menilai maka HRD menilai kinerja karyawan tersebut dan terakhir karyawan tersebut akan dinilai oleh GM. Setiap penilaian yang dilakukan akan diberikan *review* yang dituliskan pada *form* penilaian.

Indikator penilaian kinerja karyawan Horison Nindya Semarang tidak mencantumkan secara detail unsur kepedulian lingkungan, namun kegiatan support lingkungan menjadi *add value* dan menjadi hal yang dipertimbangkan. Hal ini didasarkan karena target Horison Nindya Semarang adalah untuk *saving energy* dan *support urban farming*. Hal ini didukung oleh data hasil wawancara yang diungkapkan HRM dan TC Horison Nindya Semarang sebagai berikut:

“... Selain dapat untung yang banyak kita juga harus long last dengan menggunakan saving energy, kita harus bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat sekitar.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

“... Bagaimana building kita dikelilingi dan juga dilengkapi dengan fasilitas urban farming” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 22 Maret 2022).

Hasil evaluasi kinerja ini diharapkan mampu menciptakan dan mempertahankan kinerja karyawan. *Report* evaluasi kinerja akan dianalisis tidak hanya untuk pemberian reward dan perpanjangan kontrak kerja, namun juga guna menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan.

Upaya evaluasi kinerja HNS selaras dengan teori yang diungkapkan Arulrajah (2015) yaitu evaluasi kinerja hijau dapat diwujudkan dengan memberi informasi pengelolaan lingkungan kepada karyawan atas penguasaan standar kinerja lingkungan. Memiliki target dalam upaya pemeliharaan lingkungan. Hasil evaluasi kinerja lingkungan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berorientasi lingkungan. Usaha evaluasi kinerja di Horison Nindya Semarang sudah berorientasi lingkungan walaupun tidak secara tegas tertuang pada KPI dan peraturannya.

4.3.7. Pelatihan Hijau

Aktivitas pelatihan pada Horison Nindya Semarang sangat dikedepankan, untuk membuktikan keseriusan tersebut Horison Nindya Semarang membentuk sebuah jabatan yang fokus pada kegiatan *training*, yang disebut Training Coordinator (TC). Uraian pekerjaan dan uraian spesifikasi TC dapat dilihat pada Lampiran 2 Hal. 100

Berdasarkan hasil wawancara aktivitas training dilakukan guna dapat mengembangkan karyawan ataupun prakerin menjadi generasi pemimpin kedepannya. Selain itu karena Horison Nindya Semarang merupakan bisnis yang menggawangi pelayanan jasa maka tercapainya *zero negative complaint* dari tamu dan pelanggan sangat diperhatikan agar selaras dengan misi Horison pada *point* pertama (memberikan pelayanan yang menyentuh hati bagi para tamu dan pelanggan).

Analisis kebutuhan training dapat dilakukan melalui dua cara yaitu dengan observasi operasional, di mana TC melakukan pengamatan kinerja dari *staff* ataupun *prakerin* dan menyesuaikan dengan *standart matrix* kemampuan. Pilihan cara yang kedua yaitu dengan menganalisis hasil evaluasi kinerja karyawan. Prosedur tata cara analisa kebutuhan training didukung oleh hasil studi dokumentasi (Lampiran 10 Hal. 238 No. 13)

Horison Nindya Semarang dalam hal *training* juga memperhatikan energi yang digunakan. Berdasarkan hasil

wawancara, HRM menyatakan bahwa penggunaan listrik harus diperhatikan seperti pada ungkapan berikut:

“... Disesuaikan misal cuma kaya training interen yang cuma 2 orang ya nggak usah pake ruangan yang terlalu besar di ballroom misalnya tapi disesuaikan misal pake office aja yang electricity nya tidak terlalu besar...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Pernyataan diatas juga didukung oleh ungkapan dari TC sebagai berikut:

“... Jadi ngobrol pun dengan hal-hal yang positif... Memberikan masukan kemudian arahan yang benar, seperti itu, itu sudah termasuk training sih.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 22 Maret 2022).

Berdasarkan hasil wawancara guna menunjang *green building* juga diadakan pelatihan yang berfokus pada kelestarian lingkungan seperti pelatihan menanam dan memanen hasil *urban farming*, pelatihan terkait IPAL (Instalasi Pengelolaan Air Limbah) yang nantinya digunakan untuk menyiram tanaman atau diolah agar sesuai standar sebelum dibuang ke sungai, dan adapun latihan untuk mempertahankan kebersihan hotel.

Upaya pelatihan yang diadakan di HNS sesuai dengan teori Arulrajah (2015) yaitu aktivitas pelatihan hijau dapat diwujudkan dengan memberikan pengetahuan tentang lingkungan kepada karyawan. Meningkatkan mutu keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait kepedulian lingkungan. Mengadakan pelatihan pengelolaan lingkungan. Memberikan pengalaman yang baik terkait aktivitas yang ramah lingkungan, pada setiap angkatan kerja difasilitasi pelatihan terkait kesadaran kepedulian terhadap lingkungan, melakukan pelatihan dengan metode rotasi kerja agar

manajer semakin memahami aspek keramahan terhadap lingkungan, dan menganalisis serta meramalkan kebutuhan pelatihan terkait pengembangan kesadaran lingkungan yang ditujukan untuk karyawan. Hasil analisa data menunjukkan Horison Nindya Semarang melakukan beberapa kegiatan pelatihan berorientasi pada lingkungan atas kesadaran pelaksana dan yang mengikuti pelatihan guna menunjang lingkungan hotel yang ramah lingkungan.

4.3.8. Kompensasi Hijau

Pada Horison Nindya Semarang setiap bulannya terdapat karyawan yang dijadikan *employee of the month*. Salah satu aspek yang dijadikan penilaian adalah bagaimana karyawan memperhatikan lingkungan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara yang diungkapkan oleh ketiga narasumber. Keramahan lingkungan memang tidak menjadi tolak ukur pertama namun mendukung beberapa aspek yang lain.

Karyawan yang mendapat gelar *employee of the month* akan diberikan hadiah berupa liburan dan uang saku. Hal ini didasarkan pada wawancara HRM seperti ungkapan berikut:

“... Biasanya selain kita ada uang saku, ada juga misal diinopin di Jogja 2-3 hari”

Saat ini belum diadakan kembali pemilihan *employee of the month* dengan alasan pandemi.

Sejauh ini apabila karyawan atau prakerin yang mempraktikan perilaku berorientasi pada lingkungan maka akan diberikan *reward non finansial* seperti ungkapan berikut ini:

“Makasih ya nok, dengan kamu membantu pun kamu sudah menyelamatkan bumi.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 22 Maret 2022).

Ungkapan ini berdasarkan hasil wawancara dan observasi

Upaya aspek kompensasi HNS selaras dengan teori Arulrajah (2015) bahwa kompensasi hijau dapat diwujudkan dalam bentuk memberikan penghargaan finansial, non finansial, atau insentif bagi karyawan yang memiliki kinerja lingkungan yang baik. Selain itu organisasi juga dapat mengkampanyekan keunggulan lingkungan yang telah karyawan hasilkan. Horison Nindya Semarang sudah menerapkan hal tersebut walaupun unsur keramahan lingkungan tidak menjadi tolak ukur utama. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja berorientasi ramah lingkungan juga belum tertuang secara tegas pada peraturan perusahaan.

4.3.9. Kesehatan dan keselamatan Kerja Hijau

Horison Nindya Semarang memiliki area taman yang sengaja dibuat untuk memberi *add value* kepada tamu dan pelanggan serta untuk menekan stress kerja karyawan. Berdasarkan wawancara dan observasi terdapat tempat untuk karyawan berkumpul selama istirahat (Lampiran 9 Hal. 231 No. 21). Hal ini juga dibuktikan dengan ungkapan hasil wawancara karyawan Horison Nindya Semarang sebagai berikut:

“... Hotel Horison Nindya sendiri kita merasakan ada oksigen jadi banyak tumbuhan tumbuhannya yang nggak bikin stress..” (Wawancara melalui via call WhatsApp, Semarang, 28 Februari 2022).

Hal ini juga ditunjang oleh hasil wawancara dari HRM sebagai berikut:

“... Kita punya area karyawan di belakang yang adem banyak tanamannya kaya gitu gitu, itu salah satu yang bikin healing sih...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 28 Februari 2022).

Saat ini Horison Nindya Semarang sedang menambah *spot* hijau dibelakang area hotel. Area hijau tersebut akan dilengkapi dengan *mini zoo* dengan penempatan kolam ikan dan kandang kelinci. Pada beberapa *meeting room* sudah dilengkapi *mini garden* yang mempercantik dekor ruangan dan menjamin bahwa oksigen pada ruangan tersebut cukup untuk pengguna *ballroom* (Lampiran 9 Hal. 232 No. 22). Berdasarkan hasil wawancara peralatan keamanan hotel seperti APAR dalam jangka waktu tertentu rutin untuk dilakukan pengecekan. Penempatan Hydrant juga diberikan pada setiap sudut ruangan hotel agar gampang untuk ditemui. Berdasarkan observasi *emergency door* juga selalu terbuka untuk menanggulangi apabila terdapat bencana kebakaran karyawan, tamu, dan pelanggan dapat menyelamatkan diri dengan mudah.

Upaya- upaya HNS pada aspek manajemen kesehatan dan keselamatan kerja selaras dengan teori yang diungkapkan Arulrajah (2015) yaitu praktik manajemen kesehatan dan keselamatan kerja hijau dapat diwujudkan dengan membuat dan zona hijau untuk menjaga lingkungan yang kondusif untuk mencegah berbagai masalah kesehatan/ dalam rangka meningkatkan kesehatan dan keselamatan karyawan. Hotel Horison Nindya Semarang sudah menerapkan manajemen K3 hijau secara sadar dengan memiliki dan beberapa area taman guna menambah nilai layanan juga dapat

menekan stress karyawan serta penempatan alat penanggulangan bencana yang mudah dijangkau.

4.3.10. Tindakan Disipliner Hijau

Horison Nindya Semarang mengatur perilaku karyawan dalam pengelolaan lingkungan. Berdasarkan studi dokumentasi terdapat peraturan yang mengharuskan karyawan untuk menjaga kebersihan tempat kerja. Karyawan yang membuang sampah, puntung rokok, dan yang lain tidak pada tempatnya akan mendapatkan hukuman (Lampiran 10 Hal. 239 No. 17).

Horison Nindya Semarang memiliki sistem pemberian sanksi berdasarkan tahapan. Tahap 1 karyawan ditegur oleh HRM, tahap 2 karyawan diberikan surat peringatan, hingga tahap terakhir karyawan akan dikeluarkan atau membayar denda dan pengurangan uang service. Hal ini berdasarkan hasil wawancara ketiga *key informant* sebagai berikut:

Ungkapan dari HRM Horison Nindya Semarang

“Kalo hukuman sih sebenarnya nggak langsung tiba tiba surat peringatan atau SP atau amit amit dikeluarkan, tapi lebih ke kita panggil dulu...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Ungkapan ini juga didukung oleh TC Horison Nindya Semarang, sebagai berikut:

“Hukuman sih lebih kepada surat peringatan, jadi memang jika dirasa tidak perform akan diberi SP setelah beberapa kali pun tidak ada perubahan maka punishment-nya menjadi pengurangan servis maupun didenda...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 22 Maret 2022).

Hasil wawancara dari karyawan pun juga mendukung data terkait pemberian hukuman karyawan yang diungkapkan sebagai berikut:

“SP1 itu juga hanya teguran secara langsung... Tingkatan SP 2 jika melakukan kesalahan yang diulangi dan SP 3, SP 3 itu akan dikenakan sanksi dikeluarkan”

Setiap hari dalam seminggu, setiap departemen di Horison Nindya Semarang mendapatkan jadwal piket guna fasilitas karyawan tetap terjaga kebersihannya. Apabila tidak ada perwakilan dari departemen yang melakukan kewajiban piket maka hukuman yang diberikan HRM adalah mendapat jadwal piket ganda, seperti ungkapan hasil wawancara berikut:

“... Biasanya yang seperti itu (tidak piket) dia nanti jatahnya jadi 2x...”

Setiap Jum'at dalam satu bulan biasanya diadakan kerja bakti yang diatur dalam peraturan yang dikeluarkan oleh HRD (Lampiran 10 Hal. 239 No. 14). Dalam kegiatan tersebut masing-masing departemen harus diwakili dua orang karyawan. Kegiatan kerja bakti ini dilakukan guna setiap departemen dapat bertanggung jawab dalam area hijau yang dimiliki hotel. Menurut hasil observasi pada kegiatan Kerja Bakti akan dilakukan juga pelatihan memanen hasil kebun Horison Nindya Semarang (Lampiran 9 Hal. 230 No. 10).

Berdasarkan hasil observasi dalam penggunaan listrik, air, dan *tissue* juga diatur (Lampiran 9 Hal. 233 No. 24). Karyawan harus mematikan lampu dan AC setelah menggunakan ruangan. Karyawan juga dihimbau untuk menggunakan satu *tissue* setelah mencuci tangan.

Upaya manajemen disipliner yang diterapkan pada HNS selaras dengan teori yang diungkapkan Arulrajah (2015) yaitu manajemen disiplin karyawan hijau dapat diwujudkan dengan menetapkan peraturan yang mengatur karyawan dalam kegiatan perlindungan lingkungan, merumuskan sanksi kepada karyawan yang tidak patuh dalam kegiatan pengelolaan lingkungan, dan jika karyawan melanggar peraturan terkait pengelolaan lingkungan berikan hukuman (peringatan, denda, skorsing). Aktivitas manajemen disipliner HNS sudah berorientasi lingkungan dan memang secara sadar dirumuskan dan dilakukan.

4.3.11. Hubungan Karyawan Hijau

Aktivitas Hubungan karyawan pada Horison Nindya Semarang dipraktikkan dengan *briefing* pagi yang dilakukan setiap hari. Berdasarkan data observasi sebelum memulai aktivitas kerja, setiap departemen akan mengumpulkan semua karyawan yang *incharge* di hari tersebut. Diawali dengan doa bersama, pengucapan 6 Karakter Horison, Visi dan Misi Horison, koordinasi *to do list*, dan diakhiri dengan usulan karyawan terkait pemecahan masalah yang terjadi di Hotel. Diskusi ini terkadang juga membahas terkait kegiatan beorientasi lingkungan. Dalam kegiatan inilah karyawan diberikan kesempatan untuk berpendapat. (Lampiran 9 Hal. 235 No. 27).

Berdasarkan hasil wawancara kepada *key informant* karyawan diberi kesempatan untuk berargumentasi, seperti pada ungkapan berikut:

Ungkapan TC terkait cara membangun relasi karyawan, sebagai berikut

“... biasanya dilakuakn tabletop atau ngobrol maupun sharing kepada karyawan satu persatu ataupun langsung dalam audiensi yang bersama-sama.” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 22 Maret 2022).

Adapun ungkapan dari HRM Horison Nindya Semarang terkait diperkenankannya karyawan melakukan usulan karena karyawan yang satu dengan yang lain memiliki keterkaitan dalam meraih tujuan perusahaan, sebagai berikut:

“Karena memang sangat berkaitan, karena kita mencapai goal visi misi kita itu, tujuan kita itu harus melibatkan semuanya...” (Wawancara di Hotel Horison Nindya, Semarang, 6 Maret 2022).

Hasil data tersebut juga ditunjang oleh hasil wawancara kepada karyawan Horison Nindya Semarang yang pernah berargumentasi mengenai pendapatnya, sebagai berikut:

“... Ada tumbuhan atau tanaman atau sayuran yang sudah siap panen nih, jadi siapa nih yang mau panen jadi berkesempatan untuk merawat”

Karyawan Horison nindya Semarang juga mengungkapkan tahap dalam memeberi pendapat sebagai berikut:

“... Dari karyawan bilang ke HRD baru HRD ngomong ke atasan.”

Upaya membangun hubungan karyawan yang diterapkan pada HNS selaras dengan teori yang diungkapkan Arulrajah (2015) yaitu hubungan karyawan hijau dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam program pelestarian lingkungan, dan memberikan kesempatan kepada kelompok karyawan untuk bernegosiasi dengan pihak manajemen terkait tempat kerja hijau. Berdasarkan hal tersebut maka

Manajemen hubungan karyawan di Horison Nindya Semarang sudah memperhatikan lingkungan dengan membuka kesempatan berpendapat bagi karyawan terkait lingkungan hotel seperti yang sudah diulas sebelumnya.

4.3.12. PHK

Pemutusan Hubungan Karyawan pada Horison Nindya Semarang menurut observasi lebih banyak disebabkan karena pengajuan *resign* karyawan. Fokus dalam penelitian ini pada PHK yang disebabkan karena pensiun, namun menurut pengamatan dan hasil observasi belum terdapat karyawan yang memasuki usia pensiun.

Menurut hasil wawancara kepada HRM untuk masa persiapan pensiun karyawan tidak terdapat program khusus. Pelatihan yang diberikan selama karyawan produktif di perusahaanlah yang menjadi bekal yang dapat karyawan gunakan di hari tua. Hal ini ditunjang hasil wawancara dalam ungkapan sebagai berikut:

“Training yang dia dapat selama dia bekerja jadi bekal untuk dia bisa kembangkan sendiri... kita tidak memberi dari segi finansial, tapi memberi support semoga disana lebih baik...”

Hal ini berbanding terbalik dengan hasil wawancara TC dan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara Training Coordinator menyatakan bahwa untuk mempersiapkan masa pensiun karyawan maka akan diadakan pelatihan bercocok tanam dengan

mendatangkan pemateri dari luar. Namun, untuk training kedepannya akan dilakukan survei terlebih dahulu kepada karyawan apa yang karyawan butuhkan untuk dijadikan bekal dihari tua. Pernyataan ini ditunjang hasil wawancara berikut ini:

“Kita undang-undang untuk pemateri pemateri nih, misalkan bagaimana di hari tua berkebun bercocok tanam... saya lakukan audiensi dulu ya, saya tanyakan saya survei..”

Wawancara yang dilakukan kepada karyawan Horison Nindya Semarang saat memasuki usia pensiun karyawan menginginkan edukasi bercocok tanam supaya suasana rumah di hari tuanya terasa nyaman seperti ungkapan berikut:

“Edukasi ya mengenai sayang lingkungan, merawat lingkungan. Jadi menerapkan dengan sistem tamannya itu ya, memilikii taman di rumah yang bikin suasana jadi tenang”

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka kegiatan masa persiapan pensiun di Horison Nindya Semarang belum dilakukan. Kedepannya ada rencana untuk melakukan program MPP yang berorientasi lingkungan, namun semua tergantung pada survey permintaan karyawan terkait pelatihan atau edukasi yang dibutuhkan.