

# Penerapan *Green Human Resources Management* pada New Sunari Lovina Beach Resort

Komang Krishna Darmawan<sup>1</sup>, I Gusti Agung Mas Krisna Komala Sari<sup>1</sup>,  
Luh Linna Sagitarini<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Politeknik Negeri Bali, Jimbaran, Indonesia

## ARTICLE INFO

Article history:  
Received 30 July 2022  
Received in revised form  
30 July 2022  
Accepted 3 August 2022  
Available online 30  
November 2022

## Kata Kunci:

Penerapan, *Green Human Resources Management*,  
*Human Resources Department*,  
*Hotel*.

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menganalisa penerapan *Green Human Resource Management* terhadap komitmen manajemen khususnya dalam *department human resources*, yang nantinya mengarah pada terbentuknya kinerja hijau karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka di operasional. Penelitian ini dilakukan di New Sunari Lovina Beach Resort selama tiga bulan dengan metode pengambilan data yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Sampel yang digunakan dalam proses wawancara adalah manajemen hotel yang berjumlah delapan orang yaitu *department head* di seluruh department. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Green Human Resource Management* pada New Sunari Lovina Beach Resort sudah diterapkan namun belum optimal. Belum optimalnya penerapan *Green Human Resources Management* pada New Sunari Lovina Beach Resort disebabkan oleh beberapa factor antara lain Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum tersusun, komitmen manajemen, serta anggaran yang terbatas.

## ABSTRACT

This research is a qualitative descriptive study that aims to analyze the application of *Green Human Resource Management* to management commitment, especially in the human resources department, which will lead to the formation of green employee performance in carrying out their work in operations. This research was conducted at New Sunari Lovina Beach Resort for three months with data collection methods, namely interviews, observation, documentation, and literature study. The sample used in the interview process is hotel management, totaling eight people, namely department heads in all departments. The results of this study indicate that the application of *Green Human Resource Management* at New Sunari Lovina Beach Resort has been implemented but is not optimal. The not yet optimal implementation of *Green Human Resources Management* at New Sunari Lovina Beach Resort is caused by several factors, including the unstructured Standard Operating Procedure (SOP), management commitment, and a limited budget.

**Keywords:** Implementation, *Green Human Resources Management*, *Human Resources Department*, *Hotel*.

## Pendahuluan

Untuk mendukung sebuah sistem berjalan sesuai harapan terhadap tujuan perusahaan, maka diperlukan adanya sebuah penerapan sistem yang diinginkan, ini guna mengetahui seberapa besar peran yang bisa dihasilkan dari penerapan yang dilakukan dalam mencapai sebuah tujuan tersebut. Penerapan adalah sebuah bentuk kegiatan, perilaku, atau perbuatan menerapkan sesuatu hal (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Sedangkan menurut beberapa literatur penerapan merupakan perilaku atau perbuatan yang merealisasikan sebuah metode, teori, atau hal lainnya untuk tercapainya tujuan tertentu dalam sebuah kepentingan yang diharapkan oleh kelompok atau suatu golongan yang terencana dan tersusun. (Setiawan, 2004) menyatakan bahwa penerapan menjadi suatu perluasan aktivitas yang saling terhubung atau menyesuaikan sehingga proses interaksi yang terjadi antara tindakan dan tujuan mampu tercapai dengan dukungan dari jaringan pelaksana dan birokrasi yang efektif. Menurut (Bassyarudin, 2016) penerapan atau istilah lainnya implementasi merupakan muara dari suatu aktifitas, tindakan, aksi, atau sebuah mekanisme dalam hal mempraktekan sebuah sistem. Sehingga dapat disimpulkan suatu implementasi atau penerapan merupakan kegiatan yang sudah terencana dan terukur dalam mencapai tujuan dan tidak hanya sekedar kegiatan atau aktifitas normal dan pada nantinya aktifitas tersebut bermuara pada aksi yang didasarkan pada sebuah kesungguhan dengan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan yang diharapkan.

<sup>1</sup> Corresponding author.

E-mail : [krisnadharna4@gmail.com](mailto:krisnadharna4@gmail.com), [gungmaskrisna88@pnb.ac.id](mailto:gungmaskrisna88@pnb.ac.id).

Penerapan biasanya terjadi karena adanya sebuah kegiatan salah satunya adalah kegiatan operasional yang ada pada industri perhotelan. Industri perhotelan atau yang kita kenal dengan nama hotel merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pariwisata. Bali khususnya, yang sudah dikenal mancanegara dengan berbagai destinasi wisata yang masih menjunjung tinggi nilai – nilai kearifan lokal, tentu akan sangat membutuhkan keberadaan hotel sebagai akomodasi terpenting dari sebuah perjalanan bagi wisatawan. Dalam operasional hotel, tentu hotel tidak bisa bergerak sendiri tapi didukung oleh berbagai *department* untuk melancarkan operasional mereka secara baik. Beberapa *department* penting yang ada dalam sebuah hotel antara lain seperti *Food & Beverage Department*, *Front Office Department*, *Housekeeping Department*, *Engineering Department*, *Finance Department*, *Human Resources Department*, dan *department* lainnya yang kemungkinan besar dibutuhkan. Suatu perusahaan tidak akan pernah bisa berdiri atau beroperasi tanpa adanya sumber daya untuk mendukung tujuan yang ingin dicapai. Sumber daya adalah suatu sumber kekuatan, tenaga, energi yang diperlukan dalam menghasilkan suatu daya, aktifitas, gerakan, dan juga tindakan dalam menyukkseskan tujuan perusahaan. Sumber daya tersebut bisa berupa *financial*, sumber daya alam, sumber daya manusia, ilmu pengetahuan, dan juga penerapan teknologi. Dari keseluruhan sumber tersebut satu hal yang penting dan harus ada dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Menurut (Wirawan, 2012) sumber daya manusia pada dasarnya adalah suatu daya yang menggerakkan dan bekerjasama dengan sumber daya lainnya dalam menciptakan suatu aktifitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

*Human Resources Department* atau manajemen organisasi manusia menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berarti untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Adjei-Bamfo et al., 2020). Manajemen Sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan dipandang sebagai konsultan internal dalam memberikan nasehat dan memfasilitasi berbagai perubahan yang memerlukan adanya sebuah pertimbangan dalam menentukan strategi utama bisnis (Noe, et al, 2008). Sumber daya manusia yang merupakan bagian terpenting dalam sebuah operasional hotel, harus menyadari pentingnya praktik ramah lingkungan baik dalam memulai kegiatan ramah lingkungan, mengubah berbagai proses yang ada, serta menyelaraskan berbagai praktik yang kemungkinan penerapannya belum sesuai (Yusliza et al., 2017). Isu pelestarian lingkungan sudah menjadi isu paling hangat yang dibahas dalam beberapa dekade terakhir. Hampir seluruh industri di dunia memulai pemberlakuan praktek dalam merumuskan pekerjaan yang ramah lingkungan. Sebagian besar bertujuan untuk secara komprehensif menurunkan tingkatan limbah yang dihasilkan selama proses operasional kinerja perusahaan baik limbah organik maupun non organik.

Industri perhotelan yang menerapkan praktek seperti *Green Human Resources Management* akan memberikan dampak penghematan keuangan secara signifikan. *Green Human Resources Management* sendiri merupakan sebuah konsep yang mampu membentuk suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk menjaga lingkungan dan mencapai budaya perusahaan yang ramah lingkungan. *Green Human Resources Management* merupakan sebuah praktik khusus yang menitikberatkan pada sebuah program yang cenderung signifikan untuk berupaya mengubah karyawan yang sebelumnya bekerja secara normal berubah menjadi karyawan hijau atau pro lingkungan (Zientara & Zamojska, 2018), dengan seluruh kegiatan yang dilibatkan baik dalam pengembangan, implementasi serta pemeliharaan sistem yang sedang berjalan memberikan dampak yang cukup berpengaruh pada kelestarian lingkungan (Arulrajah & Opatha, 2016). *Green Human Resources Management* pada dasarnya menitikberatkan pada keberhasilan pengelolaan organisasi perusahaan agar perilaku karyawan lebih ramah lingkungan, karena dengan karyawan menerapkan perilaku ramah lingkungan tentu akan meningkatkan kinerja lingkungan operasional perusahaan (Lo et al., 2012). *Green Human Resources Management* menjadi konsep terbaik dalam melakukan sebuah pendekatan untuk membantu perusahaan khususnya hotel dalam mengarahkan karyawan untuk menerapkan program kerja yang ramah lingkungan untuk selalu menghargai lingkungan serta mengidentifikasi masalah lingkungan dalam kegiatan operasional yang cenderung berfokus pada perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen, pembayaran serta memberikan peningkatan terhadap sumber daya manusia (Dutta, 2012).

Menurut Opatha dan Arulrajah (2016) *Green Human Resources Management* adalah suatu aktifitas yang berkaitan dengan pengembangan, penerapan, dan secara terus menerus berkelanjutan mempertahankan sebuah sistem yang menekan pekerja pada suatu perusahaan yang mendukung konsep hijau. Pada dasarnya peran sumber daya manusia lebih berfokus pada mensosialisasikan kepada karyawan dalam merubah pola kerja mereka menjadi lebih hijau yang mengacu pada pencapaian tujuan organisasi sehingga pada akhirnya bermuara pada hasil yang signifikan memberikan sebuah kontribusi positif pada pelestarian lingkungan. Hal ini juga berkaitan pada bagaimana aturan dan kebijakan serta praktek yang diterapkan sehingga karyawan juga dapat menghasilkan kebermanfaatannya secara individu, sosial, lingkungan alami dalam sebuah bisnis. Menurut Arulrajah (2016) *Green Human Resources Management* adalah sistem pengelolaan pekerja yang menerapkan pengurangan dampak *negative* dari hasil operasional

perusahaan terhadap lingkungan dan secara langsung meningkatkan dampak positif terhadap lingkungan kerja perusahaan secara *sustainable*, mengingat *human resources management* merupakan aspek terpenting dalam sebuah organisasi dalam melakukan pengelolaan usaha dengan berbagai pendekatan yang kreatif dan inovatif untuk mampu meningkatkan ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan juga lingkungan perusahaan tersebut (Čech *et al.*, 2016). Menurut Opatha dan Arulrajah (2016) dimensi dari *Green Human Resources Management* adalah mengurangi dampak *negative* karbon melalui semua aktifitas yang dilakukan sehingga fungsi dari *Green Human Resources Management* adalah *Green Human Resources Planning*, *Green Job Design dan Analysis*, *Green Recruitment*, *Green Selection*, *Green Induction*, *Green Performance Evaluation*, *Green Reward Management*, *Green Health dan Safety Management*, *Green Employee Discipline and Green Employee Relation*. Secara ringkas seluruh dimensi tersebut memiliki beberapa spesifik pekerjaan, seperti

1. *Green Human Resources Planning*, lebih menekankan pada perencanaan dalam memperkirakan jumlah serta karakteristik karyawan yang dibutuhkan dalam menerapkannya di perusahaan, memasukan berbagai aktifitas manajemen lingkungan, serta melakukan strategi yang dapat mensinergikan antara permintaan dan pekerjaan berdasarkan lingkungan.
2. *Green Job Design dan Analysis*, menekankan pada memasukan unsur lingkungan dalam keseluruhan atau sebagian job desk.
3. *Green Recruitment*, menekankan pada memasukan unsur lingkungan pada strategi rekrutmen baik dari kriteria, pengetahuan tentang lingkungan dan informasi terkait perusahaan akan merekrut pekerja yang mampu mengelola lingkungan secara baik.
4. *Green Selection*, lebih kepada mempertimbangkan kandidat yang memiliki minat serta kepedulian terhadap lingkungan, lalu memberikan pertanyaan seputar lingkungan, dan pada akhirnya memilih karyawan yang mampu dan sadar terhadap pelestarian lingkungan.
5. *Green Induction*, menekankan pada sikap karyawan untuk memiliki pemikiran khususnya dalam hal pelestarian lingkungan.
6. *Green performance Evaluation*, menekankan pada keterhubungan antara tujuan dan target pengelolaan lingkungan pada aspek penilaian karyawan, menjaga standar kinerja lingkungan, memberikan target dan tanggung jawab lingkungan serta memberikan feedback kepada pekerja kinerja lingkungan yang telah mereka lakukan.
7. *Green Reward Management*, menekankan pada memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah sadar terhadap permasalahan lingkungan yang mungkin terjadi diperusahaan dengan terus mengkomunikasikan permasalahan yang ada, baik berupa penghargaan secara financial maupun apresiasi dalam bentuk insentif.
8. *Green Health dan Safety Management*, menekankan pada penanaman lingkungan kerja yang ramah terhadap lingkungan dengan menciptakan berbagai kegiatan yang berorientasi pada lingkungan untuk dapat mengurangi stress serta menciptakan strategi dalam mempertahankan lingkungan sehat dan keselamatan kerja.
9. *Green Employee Discipline*, menekankan pada proses disiplin karyawan dalam melaksanakan manajemen lingkungan dengan membuat hukuman terhadap pelanggaran yang terjadi, mensosialisasi aturan yang dipakai, dan mengembangkan disiplin yang progresif untuk menyukseskan penerapan *green human resources management*, dan
10. *Green Employee Relation*, yaitu menekankan pada pemberian kesempatan bagi karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam skema *green* dan memperkenalkan mereka tentang *green whistle blowing* dan *help line* sehingga mampu mengelola kelompok dalam kunci pengelolaan lingkungan.

New Sunari Lovina Beach Resort merupakan salah satu industri perhotelan yang berdiri di Kawasan pariwisata Kalibukbuk, Buleleng, Bali. Kawasan pariwisata Kalibukbuk terkenal juga dengan nama Lovina. Lovina sendiri merupakan kawasan pariwisata yang terkenal dengan jalur lumba-lumba yang mencari makan ke laut lepas sehingga banyak wisatawan sangat tertarik melihat atraksi alam ini. New Sunari Lovina Beach Resort sendiri merupakan hotel bintang 3 yang letaknya berdekatan dengan pesisir pantai sehingga hotel ini tergolong dalam klasifikasi *hotel resort*. Bangunan hotel ini mengusung konsep *echo lodge* yang di desain dengan *style* khas Bali dan perpaduan *modern* kotemporer dengan bambu sebagai material utamanya (Iman, 2017). Hotel ini menyuguhkan pemandangan alam yang hijau dan birunya laut Pantai Lovina yang sangat memanjakan mata wisatawan yang menginap di hotel ini. Berbagai fasilitas lengkap juga disediakan oleh hotel ini untuk memanjakan para tamu mereka. Secara umum hotel ini memang terlihat sangat mendukung konsep *green hospitality* dengan berbagai bahan dalam bangunan mereka yang cenderung ramah lingkungan. Secara kontur bangunan dan tata ruang hotel ini sangat menerapkan praktik hijau sehingga tentu untuk menyelaraskan apa yang sudah dibangun diperlukan juga adanya penerapan *management* hijau dalam operasional perusahaan sehingga akan mengoptimalkan praktik hijau yang sudah

mereka terapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti *Green Human Resources Management* pada hotel New Sunari Lovina Beach Resort

## Metode

---

Penelitian ini dilakukan di New Sunari Lovina Beach Resort yang terletak di Kawasan Wisata Lovina dengan alamat Jalan Raya Lovina – Singaraja, Desa Kalibubuk-Anturan, Kec. Buleleng Bali. New Sunari Lovina Beach Resort saat ini berada dibawah pengelolaan Kutus – Kutus Grup yang juga pemilik produk minyak kesahatan yang sudah terkenal di Bali. Alasan lokasi penelitian ini dipilih terlihat dari tata ruang lokasi hotel yang di tata dengan kawasan hijau yang apik dan sangat membawa kesan baru untuk hotel tersebut yang sebelumnya sudah cukup lama tidak terawat dengan baik oleh manajemen sebelumnya sehingga peneliti memiliki rasa penasaran terkait konsep *green human resources management* yang digunakan di hotel tersebut dalam menyeleraskan berbagai konsep bangunan yang sudah mereka buat. Periode penelitian akan dilakukan kurang lebih dalam waktu tiga bulan dengan berbagai teknik yang sudah penulis tentukan dalam metodologi penelitian ini dengan meminta ijin kepada pihak manajemen terlebih dahulu untuk melakukan penelitian di hotel mereka.

Objek penelitian adalah suatu variable yang menentukan titik perhatian dalam melakukan sebuah penelitian sehingga data yang diharapkan dapat dilaporkan secara fokus. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan *Green Human Resources Management* pada New Sunari Lovina Beach Resort. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dimensi Green Human Resources Management oleh Opatha dan Arulrajah (2016) yang meliputi 10 dimensi antara lain : *Green Human Resources Planning, Green Job Design Dan Analysis, Green Recruitment, Green Selection, Green Induction, Green Performance Evaluation, Green Reward Managament, Green Health Dan Safety Management, Green Employee Dicipline, dan Green Employee Relation*. Adapun variable penelitian yang digunakan adalah 10 dimensi yang dicetuskan oleh Opatha dan Arulrajah (2016), seperti yang terlihat di table 1.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata dan tidak berupa angka serta tidak dapat menggunakan operasi hitung, contoh data kualitatif seperti catatan wawancara, ucapan dari narasumber, tindakan selama proses penelitian, responden yang mengisi kuisioner dan juga dokumen lainnya (Sugiyono, 2015). Pada penelitian ini data kualitatifnya adalah data hasil wawancara, sejarah hotel, struktur organisasi hotel, gambaran umum hotel, dan data hasil observasi serta data kuantitatif merupakan data yang berupa angka dan bisa menggunakan operasi hitung, data ini dibentuk dalam bentuk bilangan serta bisa dihitung (Sugiyono, 2015). Berdasarkan data yang didapat nantinya akan diperoleh sebuah kesimpulan dari analisi perhitungan data yang sudah dibuat. Pada penelitian ini data kuantitatif nya adalah jumlah karyawan, jumlah kamar hotel, dan jumlah fasilitas hotel. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung, dan kemudian dijadikan data utama oleh peneliti seperti hasil wawancara. Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai sumber data primer adalah hasil observasi dan hasil wawancara dengan pihak *human resources* manajer hotel New Sunari Lovina Beach Resort selain itu juga hasil wawancara dari staff hotel yang bekerja disana dalam hal kebijakan manajemen hotel dengan berlandaskan *green management* apakah sesuai atau tidak, selain itu nantinya data juga diambil dari proses observasi dengan melihat langsung objek penelitian serta nantinya dilakukan dokumentasi dan data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dan sudah di olah oleh peneliti sebelumnya atau pemilik data. Data sekunder pada dasarnya bersifat kurang spesifik dengan penelitian yang dibuat sehingga data sekunder hanya digunakan sebagai data tambahan dalam melengkapi hasil penelitian yang dilakukan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini ada beberapa data seperti sejarah hotel, gambaran umum hotel, struktur organisasi, jumlah karyawan dan jumlah kamar. Pada penelitian ini, digunakan beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan dalam membantu mengumpulkan data dan informasi terkait objek penelitian diantaranya observasi, wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan.

**Tabel 1**  
Dimensi dan Indikator Green Human Resources Management

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	<i>Green Human Resources Management</i>	<i>Green Human Resources Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana dalam memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan</li> <li>- Rencana dalam menentukan karakteristik karyawan yang dibutuhkan</li> <li>- Rencana manajemen aktifitas lingkungan yang akan dilakukan</li> <li>- Rencana strategi dalam mensinergikan pekerjaan berdasarkan lingkungan</li> </ul>
2		<i>Green Job Design Dan Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memasukan unsur lingkungan dalam jobdesk karyawan pada saat bekerja</li> <li>- Memberikan informasi bahwa perusahaan merekrut pekerja yang pro lingkungan</li> </ul>
3		<i>Green Recruitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memasukan kriteria pekerja yang pro terhadap lingkungan</li> <li>- Memastikan pekerja yang diterima mengetahui pengetahuan tentang lingkungan</li> </ul>
4		<i>Green Selection</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memilih kandidat yang peduli terhadap lingkungan</li> <li>- Memberi pertanyaan seputar lingkungan</li> </ul>
5		<i>Green Induction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengarahkan karyawan untuk memiliki pemikiran tentang pelestarian lingkungan</li> <li>- Memastikan karyawan mencapai target standar lingkungan perusahaan</li> </ul>
6		<i>Green Performance Evaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan penilaian terhadap karyawan</li> <li>- Memberikan target kepada karyawan terkait lingkungan</li> </ul>
7		<i>Green Reward Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi penghargaan kepada karyawan yang telah sadar terhadap lingkungan baik berupa uang maupun insentif</li> </ul>
8		<i>Green Health and Safety Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menanamkan pola kerja yang aman dan sehat dalam setiap kegiatan yang berorientasi pada lingkungan</li> </ul>
9		<i>Green Employee Dicipline</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menekankan pada karyawan tentang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan terhadap manajemen lingkungan</li> <li>- Menyiapkan sanksi terhadap karyawan yang melanggar</li> <li>- Memberi kesempatan bagi karyawan untuk aktif berpartisipasi baik secara individu maupun kelompok dalam manajemen lingkungan</li> </ul>
10		<i>Green Employee Relation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperkenalkan kepada karyawan tentang green whistle blowing dan help line</li> </ul>

Dalam penelitian digunakan teknik analisis data berupa kualitatif yang mencakup hasil wawancara, reduksi data, lalu tahap analisis, interpretasi dan triangulasi. Dari keseluruhan proses akan ditarik sebuah kesimpulan. Adapun teknik analisis data yang digunakan peneliti, antara lain reduksi data merupakan suatu proses pemilihan, penyederhanaan, pemusatan fokus penelitian data kasar yang di ambil dari catatan tertulis di lapangan. Kegiatan reduksi data biasanya berlangsung secara terus menerus selama proses pengambilan data terjadi di lapangan. Adapun tahapan reduksi data dalam proses penelitian ini yaitu membuat ringkasan hasil wawancara langsung ke lokasi penelitian, membuat memo, memilah informasi yang didapat dari hasil wawancara dan observasi dengan mengambil dan menarik beberapa data yang diperlukan. Lalu yang kedua adalah penyajian data dalam hal ini merupakan suatu teknik dalam membentuk teks naratif dalam puluhan, ratusan, bahkan ribuan halaman untuk Menyusun hasil penelitian kualitatif. Pada masa sekarang data naratif dibuat lebih sederhana ketimbang di masa lalu yang disusun dengan dalam jumlah besar sehingga manusia tidak cukup mampu memproses informasi yang dipaparkan. Dalam hal ini peneliti menyajikan data hasil pembandingan dan reduksi yang sudah dilakukan secara ringkas, padat, dan mudah dipahami. Dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan, Teknik analisis yang terakhir ini merupakan sebagai bentuk verifikasi dan kesimpulan. Kegiatan sebuah penelitian dilakukan dan dilakukan pengumpulan data, penganalisis perlu melakukan penarikan kesimpulan dengan didasari pada kumpulan catatan lapangan serta kecakapan peneliti. Dalam hal ini peneliti melakukan kesimpulan dengan melihat penyajian data yang dilakukan sehingga kesimpulan yang dibuat tidak keluar dari hasil penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Analisa Penerapan Green Human Resources Management di New Sunari Lovina Beach Resort

Praktik *Green Human Resources Management* menjadi sebuah program yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara baik karena pada dasarnya dalam praktik ini membawa sebuah penghematan energi dengan adanya kesadaran dalam merubah karyawan yang dulunya hanya bekerja secara biasa saja menjadi karyawan hijau atau mau peduli terhadap lingkungan (Zientara & Zamojska, 2018). Berdasarkan hasil wawancara penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort diperoleh hasil penerapan *Green Human Resources Management* yang diringkas dalam table 2.

**Tabel 2**  
Presentase Pelaksanaan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort

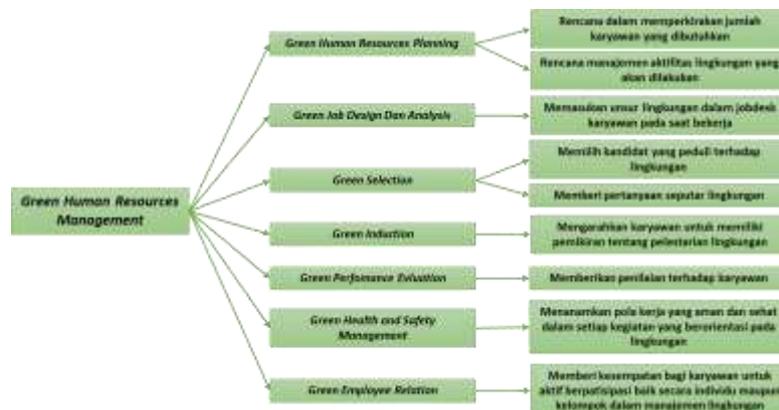
No	Variabel	Dimensi	Indikator	T	BT	P (%)
1		<i>Green Human Resources Planning</i>	- Rencana dalam memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan	V		50%
			- Rencana dalam menentukan karakteristik karyawan yang dibutuhkan		V	
2		<i>Green Job Design Dan Analysis</i>	- Rencana manajemen aktifitas lingkungan yang akan dilakukan	V		100%
			- Rencana strategi dalam mensinergikan pekerjaan berdasarkan lingkungan		V	
3		<i>Green Recruitment</i>	- Memasukan unsur lingkungan dalam <i>jobdesk</i> karyawan pada saat bekerja	V		0%
			- Memberikan informasi bahwa perusahaan merekrut pekerja yang pro lingkungan		V	
4		<i>Green Selection</i>	- Memasukan kriteria pekerja yang pro terhadap lingkungan		V	0%
			- Memastikan pekerja yang diterima mengetahui pengetahuan tentang lingkungan		V	
5	<i>Green Human Resources Management</i>	<i>Green Induction</i>	- Memilih kandidat yang peduli terhadap lingkungan	V		100%
			- Memberi pertanyaan seputar lingkungan	V		
6		<i>Green Performance Evaluation</i>	- Mengarahkan karyawan untuk memiliki pemikiran tentang pelestarian lingkungan	V		100%
			- Memastikan karyawan mencapai target standar lingkungan perusahaan		V	
7		<i>Green Reward Management</i>	- Memberikan penilaian terhadap karyawan	V		33%
			- Memberikan target kepada karyawan terkait lingkungan		V	
8		<i>Green Health and Safety Management</i>	- Memberi penghargaan kepada karyawan yang telah sadar terhadap lingkungan baik berupa uang maupun insentif		V	0%
			- Menanamkan pola kerja yang aman dan sehat dalam setiap kegiatan yang berorientasi pada lingkungan	V		
9		<i>Green Employee Dicipline</i>	- Menekankan pada karyawan tentang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan terhadap manajemen lingkungan		V	0%
			- Menyiapkan sanksi terhadap karyawan yang melanggar		V	
10		<i>Green Employee Relation.</i>	- Memberi kesempatan bagi karyawan untuk aktif berpartisipasi baik secara individu maupun kelompok dalam manajemen lingkungan	V		50%
			- Memperkenalkan kepada karyawan tentang <i>green whistle blowing</i> dan <i>help line</i>		V	
<b>Rata - Rata</b>						<b>53,3%</b>

Sumber: Data di olah, 2022

Ket: T = Sudah di Terapkan  
BT = Belum di Terapkan  
P = Presentase (%)

Berarti secara umum penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort sudah diterapkan sebesar 53,3% yaitu terdiri dari *Green Human Resources Planning*, *Green Job*

*Design Dan Analysis, Green Selection, Green Induction, Green Performance Evaluation, Green Health and Safety Management, dan Green Employee Relation.* Sehingga dari pemaparan tabel 2 di atas terkait ringkasan Penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort maka didapati model Penerapan *Green Human Resources Management* New Sunari Lovina Beach Resort seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penerapan *Green Human Resources Management* New Sunari Lovina Beach Resort  
Sumber: New Sunari Lovina Beach Resort, 2022

Berdasarkan hasil penerapan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *green human resources management* di New Sunari Lovina Beach Resort sudah cukup diterapkan. Ini berdasarkan dari pernyataan Ari Kunto (2010) yang menyatakan bahwa setelah mendapat data dari hasil penelitian dengan metode yang sudah ditentukan, selanjutnya peneliti menganalisis data tersebut dengan mengolah dan menghitung hasil jawaban yang didapat dengan cara presentase jawaban dikalikan dengan 100% dari jumlah indikator pertanyaan yang dipakai. Dari perhitungan presentase tersebut maka hasil perhitungan akan diklasifikan dalam lima kriteria berbeda yaitu 1) 81-100% berarti sangat diterapkan, b) 61-80% berarti diterapkan, c) 41-60% berarti cukup, d) 21-40% berarti kurang, dan e) 0-20% berarti belum diterapkan. Sehingga dari presentase dan model penerapan di atas yang berjumlah 53,3% maka penerapan *green human resources management* di New Sunari Lovina Beach Resort sudah cukup diterapkan, sehingga untuk menjadikan penerapan tersebut optimal perlu adanya berbagai peningkatan yang tidak mungkin dalam meningkatkannya juga nantinya didapati kendala – kendala sebagai penghambat.

## 2. Analisa Kendala Penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort

Tentu belum optimalnya penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort dikarenakan terdapatnya beberapa kendala yang terjadi, adapun kendala – kendala yang dihadapi dalam mengoptimalkan Penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort adalah sebagai berikut:

### a. Standard Operasional Prosedur (SOP) Yang Belum Jelas

Kendala pertama yang menyebabkan belum optimalnya penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort adalah aturan, kebijakan atau Standard Operasional Prosedur (SOP) yang belum pasti, ini disebabkan oleh barunya *management* pemilik serta masih belum bisa menentukan kinerja hijau pada *department* lain sehingga kendala timbul dari bagaimana cara mengoptimal penerapan *Green Human Resources Management*. Serta belum adanya kajian terkait penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort sebelumnya. Padahal dalam menyukseskan penerapan *Green Human Resources Management* pada sebuah perusahaan tentu harus ada sebuah kebijakan yang jelas terkait system penerapan, teknis penerapan, sanksi, aturan dan juga jobdesk yang menjadi bagian dalam penerapan *Green Human Resources* pada semua lini *department* di perusahaan. Zaman (2012) menyatakan bahwa komitmen tentang etika lingkungan pada sebuah perusahaan akan menciptakan regulasi yang jelas sehingga mampu menjelaskan komitmen perusahaan dalam etika lingkungan. Sedangkan Yusof, et al (2017) menyatakan bahwa aturan dan kebijakan yang jelas menjadi sebuah konsep yang menandakan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam sebuah manajemen perusahaan memiliki tingkat keseriusan yang tinggi. Pembuatan Standard Operasional Prosedur (SOP) atau Regulasi bisa didasarkan pada dukungan aturan – aturan yang sudah ada dan dibuat

oleh para penggiat lingkungan atau pemerintah yang lebih resmi. Dalam konteks manajemen lingkungan sudah banyak terdapat regulasi yang berlaku baik secara global maupun yang sifatnya nasional. Dalam lingkup internasional bisa dilihat dalam bentuk adanya konferensi internasional lingkungan hidup atau yang kita kenal dengan istilah *United Nations Conference on Human Environment* yang merupakan konferensi lingkungan hidup pertama di dunia dengan diprakarsai oleh PBB serta sekaligus menjadi konferensi pertama yang menjadi penentu langkah awal dalam menyelamatkan lingkungan hidup di seluruh dunia. Selain itu KTT Pemanasan Global yang di adakan di Bali 13 – 15 Desember 2017 juga menjadi sebuah langkah dalam membangkitkan kesadaran seluruh orang di dunia untuk berbuat sekecil apapun dalam penyelamatan lingkungan hidup dengan mengambil bagian dalam kegiatan tersebut. Secara nasional dibuktikan dengan adanya aturan yang dibuat oleh pemerintah yaitu Undang – Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Dengan adanya berbagai regulasi tersebut tentu sebaiknya pihak manajemen mulai berpikir ulang terkait pentingnya kinerja hijau apa yang bisa mereka letakan pada *department – department* tertentu untuk mengambil bagian sekecil apapun untuk membawa sumbangsih dalam penyelamatan lingkungan hidup khususnya di Bali.

### **b. Komitmen Perusahaan atau Manajemen**

Kendala selanjutnya adalah kurangnya komitmen perusahaan atau manajemen dalam hal keseriusan Penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort ini dikarenakan karena barunya *management*. Barunya *management* membuat New Sunari Lovina Beach Resort masih harus berfokus pada renovasi besar – besaran terhadap beberapa bangunan serta manajemen lainnya sehingga kebijakan hijau ini belum diatur secara jelas untuk berjalan secara optimal. Erdogan, *et al* (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap perilaku yang pro terhadap lingkungan oleh para karyawan dan supervisor. Alhadid (2014) juga memberikan pendapat bahwa sebuah inovasi ramah lingkungan dalam produk perusahaan harus membutuhkan prinsip praktik dan perilaku yang sama dalam perusahaan industri karena pada dasarnya manajemen adalah pendorong utama untuk menerapkan berbagai kebijakan ramah lingkungan. Renwick *et al* (2013) memberikan pernyataan bahwa faktor seperti masalah kepemimpinan, komitmen, serta lingkungan kerja bisa memberikan penilaian terhadap tindakan mengenai penerapan *Green HRM* pada perusahaan. Sehingga dari berbagai penyampaian pendapat peneliti tersebut bisa disimpulkan bahwa komitmen perusahaan dalam melaksanakan kinerja hijau merupakan sebuah faktor utama dalam memplementasikan perilaku pro lingkungan terhadap manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan.

### **c. Anggaran Terbatas**

Kendala selanjutnya adalah tidak adanya anggaran pasti dalam mendukung kinerja hijau ini bisa dilaksanakan oleh seluruh *department* dengan harapan mampu membawa dampak masa depan yang baik keseluruhan, hanya saja selama ini pihak hotel khususnya HRD selalu mengajukan terkait memasukan program kinerja hijau berbasis lingkungan pada *department* lain agar keseluruhan kegiatan operasional pada Hotel New Sunari Lovina Beach Resort benar – benar kegiatan operasional berbasis hijau. Kendala ini sebenarnya adalah masalah berbasis kebutuhan untuk nantinya mampu mengoptimal kinerja hijau khususnya pada bidang *Green Human Resources Management*.

Satu hal yang mampu menjadikan faktor motivasi dalam penerapan perilaku ramah lingkungan khususnya bagi karyawan adalah dengan adanya kesadaran akan kelestarian lingkungan melalui adanya etika lingkungan (2000). Jackson (2010) menyatakan bahwa pemimpin sebuah perusahaan harus mampu menyadari pentingnya tanggung jawab terhadap lingkungan dengan konsisten memberikan perusahaan dalam mencapai keunggulan yang kompetitif dengan kata lain kesadaran serta adanya komitmen tinggi perusahaan untuk menjadikan salah satu faktor dalam implementasi perilaku ramah lingkungan. Yusof, *et al* (2017) juga memberikan pendapat bahwa sebagai besar atasan di suatu perusahaan memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan kelestarian lingkungan di perusahaan mereka apalagi berakaitan dengan *Green HRM*, hal ini berarti perusahaan secara langsung sudah memiliki komitmen tinggi dalam melaksanakan kelestarian lingkungan. Peneliti lain yaitu Erdogan (2015) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menghasilkan komitmen manajemen yang tinggi terhadap lingkungan yang secara langsung berhubungan positif terhadap komitmen manajemen dan hubungan kuat antar karyawan karena dukungan positif dari organisasi. Kunci dalam menyukseskan karyawan mampu memiliki kinerja hijau adalah dengan sistem kerja karyawan. Dengan adanya hal tersebut maka dapat dipaparkan beberapa solusi yang mungkin bisa menjadi pemecahan masalah dalam penerapan *Green Human Resources Management* di New Sunari Lovina Beach Resort.

Kesadaran etika lingkungan harus lah ditanamkan dalam perusahaan kepada karyawan. *Human Resources Department* sebagai pengelola sumber daya manusia harus mampu menjawab tantangan

ke depan dalam menyukseskan penyelamatan lingkungan dimulai dari penerapan kesadaran lingkungan oleh para karyawan. Hal ini mampu menjadi pemicu dalam penerapan *Green HRM* pada sebuah perusahaan. Bansal (2000) menyatakan bahwa sadar akan tanggung jawab lingkungan merupakan bentuk dari sebuah motivasi terhadap perusahaan dalam menciptakan perilaku ramah lingkungan, sedangkan menurut Keraf (2010) menyatakan bahwa masalah lingkungan hidup saat ini adalah sebuah masalah perilaku, moral, serta hal lainnya yang terjadi terhadap lingkungan hidup sehingga masalah ini bukan semata – mata adalah persoalan yang teknis. Oleh sebab itu perlu adanya sebuah tindakan lebih lanjut yang mampu mengatasi etika dan moralitas. Fokus dalam kesadaran etika lingkungan ini adalah lebih menekankan pada bagaimana manusia seharusnya berperilaku terhadap lingkungan. Opatha dan Anton (2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa *point* penting yang menjadi alasan pentingnya perilaku ramah lingkungan dalam sebuah perusahaan yaitu 1). Untuk meminimalkan dampak dari pemanasan global, 2). Menghindari adanya bencana alam ekstrem seperti hujan asam, hujan merah, banjir, tsunami, badai serta badai kekeringan karena keserakahan dalam eksploitasi alam, 3). Meminimalkan adanya penyakit akibat polusi, 4). Menghindari kerugian bagi makhluk hidup lainnya seperti tumbuhan dan hewan, 5). Memberikan jaminan atas kelangsungan hidup manusia dan organisasi bisnis dalam jangka waktu yang lama, serta 6). Memberikan keseimbangan antara hubungan manusia, hewan, tumbuhan serta lingkungan yang digunakan. Sehingga dari uraian di atas dapat dipahami bahwa etika lingkungan menjadi bagian terpenting dan juga merupakan kaidah moral dalam mewujudkan regulasi formal yang telah dibuat baik dalam bentuk aturan, SOP, maupun hukum.

## Simpulan dan Saran

---

Berdasarkan pemaparan baik teori maupun hasil penelitian yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan hasil penelitian terkait Penerapan Green Human Resources Management Pada New Sunari Lovina Beach Resort, yaitu antara lain:

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa penerapan Green Human Resources Management pada New Sunari Lovina Beach Resort sudah diterapkan sebesar 53,3% berdasarkan teori Opatha dan Arulraja (2016) yang meliputi Green Human Resources Planning (rencana manajemen aktifitas lingkungan yang akan dilakukan dan rencana dalam memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan, Green Job Design And Analysis (memasukan unsur lingkungan dalam jobdesk karyawan pada saat bekerja), Green Selection (memberi pertanyaan seputar lingkungan dan memilih kandidat yang peduli terhadap lingkungan), Green Induction (mengarahkan karyawan untuk memiliki pemikiran tentang pelestarian lingkungan), Green Performance Evaluation (memberikan penilaian terhadap karyawan), Green Health And Safety Management (menanamkan pola kerja yang aman dan sehat dalam setiap kegiatan yang berorientasi pada lingkungan), dan Green Employee Relation (memberi kesempatan bagi karyawan untuk aktif berpartisipasi baik secara individu maupun kelompok dalam manajemen lingkungan)

Adapun kendala – kendala yang di hadapi pada saat penerapan Green Human Resources Management di New Sunari Lovina Beach Resort antara lain pembuatan regulasi atau Standard Operasional Prosedur (SOP) yang belum jelas untuk mengatur kinerja hijau yang efektif di setiap department sehingga dampak dari penerapan ini belum optimal dirasakan oleh perusahaan maupun karyawan. Selain itu perusahaan juga belum memiliki komitmen tinggi dalam melaksanakan konsep Green Human Resources Management padahal New Sunari Lovina Beach Resort sendiri sudah didukung oleh konsep bangunan yang sudah green hotel seperti contohnya ruang terbuka hijau yang luas, bangunan dengan ventilasi yang banyak, serta ruang – ruang lingkungan yang terjaga kebersihannya. Kendala yang terakhir adalah terbatasnya anggaran terbatas disebabkan dampak dari pandemic Covid-19 dan juga manajemen yang baru.

Adapun saran yang dapat diberikan kepada New Sunari Lovina Beach Resort dalam mengoptimalkan penerapan Green Human Resources Management adalah sesegera mungkin membentuk dan merancang regulasi serta SOP yang jelas dalam mengatur penerapan Green Human Resources Management. Perancangan maupun pembentukan model tersebut bisa dilaksanakan dengan kerjasama berbagai stakeholder, seperti akademisi maupun pemerintah untuk menjadikan Standard Operasional Prosedur (SOP) yang dirancang memiliki dasar yang kuat baik nanti dalam penerapannya maupun implementasinya.

Selanjutnya, sebaiknya manajemen hotel memiliki komitmen dalam menerapkan Green Human Resources Management karena ketika ini dilaksanakan secara optimal maka dampak yang ditimbulkan juga sangat positif baik bagi manusia maupun lingkungan sekitar hotel mengingat daya dukung hotel yang sudah mengusung konsep green dan juga lingkungan yang masih terjaga sehingga sudah barang tentu New Sunari Lovina Beach Resort sangat layak untuk menerapkan Green Human Resources Management maupun konsep green lainnya di department lain.

## Daftar Rujukan

- Adjei-Bamfo, P., Bempong, B., Osei, J., & Kusi-Sarpong, S. (2020). Green candidate selection for organizational environmental management. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0480>
- Alhadid, A. Y., & As' ad, H. A.-R. (2014). The Impact of green innovation on organizational performance, environmental management behavior as a moderate variable: An analytical study on Nuqul group in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 51. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n7p51>
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. (2016). *Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning*. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr/v9n12p153>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Bassyarudin, U. (2016). Media pendidikan. *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, 5(1). <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/60176>
- Čech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6–9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.003>
- Dutta, D. (2012). Greening people: A strategic dimension. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2). <https://ssrn.com/abstract=2382034>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68(11), 1669–1691. <https://doi.org/10.1177/0018726714565723>
- Iman, B. (2017). *Hotel Sunari Beach Resort, Penginapan Murah di Dekat Pantai Lovina*. Hotel Sunari Beach Resort, Penginapan Murah Di Dekat Pantai Lovina. <https://www.kintamani.id/hotel-sunari-beach-resort-penginapan-murah-dekat-pantai-lovina/>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Keraf, A. S. (2010). *Etika lingkungan hidup*. Penerbit Buku Kompas. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=gW6qG0DQ2\\_cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Keraf,+A.+S.+2010.+Etika+lingkungan+hidup.+Penerbit+Buku+Kompas.&ots=rRZfRKQ43O&sig=IbVRcCFCUchPYqErzT1YPjdSLPc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Keraf%2C+A.S.\(2010\).Etika+lingkungan+hidup.Penerbit+Buku+Kompas.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=gW6qG0DQ2_cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Keraf,+A.+S.+2010.+Etika+lingkungan+hidup.+Penerbit+Buku+Kompas.&ots=rRZfRKQ43O&sig=IbVRcCFCUchPYqErzT1YPjdSLPc&redir_esc=y#v=onepage&q=Keraf%2C+A.S.(2010).Etika+lingkungan+hidup.Penerbit+Buku+Kompas.&f=false)
- Kunto, S. A. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Lo, S. H., Peters, G. Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2933–2967. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00969>
- RA Noe, JR Hollenbeck, P. B. G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. [http://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=1746](http://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1746)
- 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>
- Setiawan, G. (2004). Implementasi dalam birokrasi pembangunan. *Bandung: Remaja Rosdakarya Offset*.
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28, 1–12.
- Yusliza, M.-Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0027>
- Zaman, M. D. K. (2012). The environmental ethical commitment (EEC) of the business corporations in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 36, 565–572. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.062>
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142–1159. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>