

KEBERHASILAN HOTEL BERWAWASAN RAMAH LINGKUNGAN DI ASIA-PASIFIK: FAKTOR PENDORONG APAKAH YANG DOMINAN?

Cut Irna Setiawati

Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom
setiawaticutirna@gmail.com

Palti Sitorus

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom
paltisitorus@telkomuniversity.ac.id

Abstract

Recently, operational in hotel industry is pushed to consider the environment effects because the damages of environment are increasing and the usage of natural resources are more than prior term. Nevertheless, in implementing the environmentally friendly hotel operations depends on driver factors: government, customer demand, level of competition, greenness at the organizational level and attitude toward change. The aims of this research are: (1) to describe driver factors pushing the implementation of environmentally friendly hotel operations comprehensively; and (2) to formulate dominant factors the environmentally friendly hotel operation in Asia and Pacific. Based on the purpose, this is explorative research. The analysis technique are by content analysis, analysis-synthesis technique and also particularly model of data reduction, data display and conclusion drawing/verification. These driver factors influence hotel in implementing environmentally friendly hotel operations. Besides those findings, this research shows holistic environmental practices-driven, resort-driven and government-driven in Asia and Pacific region.

Keywords: *Operation, Driver Factors, Environmental Performance.*

Abstrak

Saat ini bidang operasional hotel ditekankan untuk lebih memperhatikan isu lingkungan karena dampak kerusakan yang ditimbulkan dari aktivitas perhotelan meningkat dan penggunaan jumlah sumber daya alam yang besar. Namun dalam penerapannya tergantung faktor pendorong antara lain *government, customer demand, level of competition, greenness at the organizational level* dan *attitude toward change*. Tujuan dari penelitian ini: (1) mendeskripsikan faktor pendorong dalam penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan; dan (2) menemukan faktor dominan penerapan operasional hotel ramah lingkungan pada kawasan Asia dan Pasifik secara spesifik. Berdasarkan tujuan, jenis penelitian ini adalah eksploratif. Teknik analisis dilakukan secara analisis isi (*content analysis*), analisis-sintesis serta model *data reduction, data display* dan *conclusion drawing/verification*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor pendorong terdapat pada seluruh objek hotel ramah lingkungan dengan tingkat kekuatan mendorong yang berbeda. Selain itu, diperoleh faktor dominan *holistic environmental practices-driven, resort-driven* dan *government-driven* pada kawasan Asia dan Pasifik.

Kata kunci: Operasional, Faktor Pendorong, Kinerja Lingkungan.

PENDAHULUAN

Bidang operasional/produksi suatu organisasi adalah suatu kunci utama yang diharuskan terintegrasi dengan baik bersama bidang lain dalam menjalankan serangkaian aktivitas

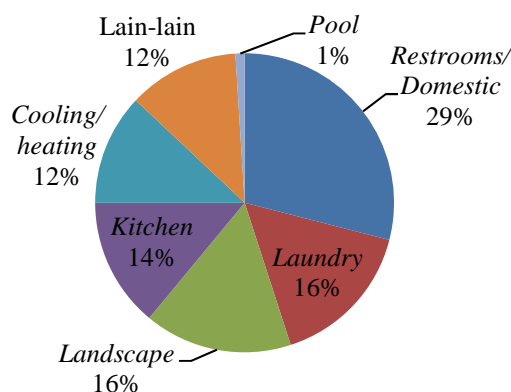
bisnis. Tujuan akhir dari bidang operasional adalah *competitive advantages*, yaitu dimensi kritis yang harus ditetapkan oleh organisasi bisnis untuk memenuhi kepuasan pihak internal dan eksternal di masa sekarang dan mendatang,

antara lain dapat berupa *cost leadership*, *quick responses (time)* dan *differentiation* (Krajewski *et al.*, 2010). Dalam hal menjadi beda (*different*), saat ini sejumlah perusahaan sedang gencar menawarkan sesuatu yang dilekatkan pada produk dan jasa sehingga berpeluang sebagai karakteristik pembeda dari apa yang ditawarkan oleh pesaing, salah satunya mengangkat isu lingkungan (Setiawati, 2014). Organisasi bisnis baik berskala besar maupun kecil, tidak dapat menghindari dari tuntutan dan desakan untuk memberikan bukti bahwa telah melaksanakan kinerja berbasis lingkungan (*environmental performance*) karena setiap organisasi bisnis memberikan dampak lingkungan yang kian terasa berupa kerusakan lingkungan sehingga mengancam manusia dan keturunannya. Di satu sisi, jumlah sumber daya alam yang dibutuhkan untuk dikelola semakin terbatas jumlahnya. Isu lingkungan menjadi penting dalam perkembangan ekonomi global (Kirkwood and Walton, 2010). Tidak dapat dipungkiri bahwa kerusakan lingkungan sebagian besar disebabkan oleh aktivitas manusia, salah satunya adalah aktivitas ekonomi. Menyadari isu lingkungan yang semakin penting tersebut, perusahaan kini menganggap isu lingkungan sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan termasuk dalam bidang operasional, salah satunya pada industri pariwisata.

Rata-rata hotel menghasilkan 160-200 kilogram CO₂ per meter per kamar di setiap lantainya setiap tahun. Selain itu, penggunaan air per tamu per malam rata-rata 170-440 liter (pada hotel berbintang lima). Limbah padat yang dihasilkan pun cukup banyak, yaitu rata-rata 1 kilogram per tamu per malam. Menurut

hasil kalkulasi *The U.S. Environmental Protection Agency*, selama semalam setiap kamar hotel rata-rata menghasilkan 29,53 kilogram CO₂ secara rata-rata hotel. Untuk hotel berbintang menghasilkan 33,38 kilogram CO₂ per kamar per harinya (Graci and Kuehnle, 2010:2 dalam Setiawati, 2014). Hasil studi PBB menunjukkan bahwa industri hotel berkontribusi lebih dari 5% terhadap emisi gas CO₂ secara global (Aerowisata *Hotels & Resorts*, 2013). Menyadari hal tersebut di atas, maka saat ini berkembanglah sebuah penerapan operasional pada hotel yang dikenal sebagai hotel berwawasan ramah lingkungan/*eco-friendly hotel* (Webster, 2006). Menurut Sloan *et al.* (2013) dampak yang ditimbulkan oleh operasional hotel seperti polusi, limbah, emisi, efek rumah kaca dan karbon dioksida (CO₂).

Penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan sebenarnya tidak mudah. Menurut Ruiz *et al.* (2010), hotel yang dikatakan berbasis ramah lingkungan adalah hotel yang mensinergikan operasional sehari-harinya dengan upaya mengurangi dampak lingkungan melalui penyusunan toilet, sistem efisiensi energi, program daur ulang, pemanfaatan sistem energi terbarukan, sistem pengairan, pemanfaatan produk daur ulang, penggunaan produk organik pada makanan dan program yang bertujuan mereduksi penggunaan air. Selain itu, keberhasilan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan juga tergantung pada faktor pendorongnya, seperti yang diungkapkan oleh Shairullizan *et al.* (2013) bahwa faktor pendorong (*driver factors*) meliputi *government*, *customer demand*, *level of competition*, *greenness at the organizational level*, dan *attitude toward change*.



Gambar 1. Tipikal Komposisi Penggunaan Air di Hotel
Sumber: www.epa.gov (Setiawati, 2014)

Namun sayangnya, penelitian yang mengeksplor bagaimana kelima faktor pendorong tersebut bersinggungan langsung dengan operasional pada ketiga hotel berwawasan ramah lingkungan masih kurang. Selain itu, dikarenakan latar belakang bahwa setiap hotel pada kawasan pariwisata Asia Pasifik juga memiliki faktor pendorong yang dominan secara makro dan mikro, maka perlu juga kajian terhadap hal tersebut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menemukan faktor apa yang menjadi pendorong utama pelaksanaan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan pada Hotel Orchid, Hotel Crowne Palaza dan Hotel Dusit Thani Pattaya. Kemudian, hasil kajian terhadap ketiga hotel tersebut sebagai pendukung untuk menemukan faktor dominan dalam penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan pada kawasan Asia Pasifik sehingga memberikan referensi bagi industri perhotelan di Indonesia agar tercipta operasional hotel yang berbasis ramah lingkungan dalam arti dan pelaksanaan yang sebenarnya.

KAJIAN PUSTAKA

Operasional Hotel Berwawasan Ramah Lingkungan

Operasional hotel berwawasan ramah lingkungan dipicu oleh timbulnya dampak-dampak negatif terhadap lingkungan yang berasal dari operasional hotel sehari-hari (Graci *et al.*, 2009; Setiawati, 2014). Dahulu, tidak banyak yang tertarik terhadap praktik bisnis hijau di industri perhotelan hingga pada akhirnya muncullah *The International Hotels Environment Initiatives* (IHEI) pada tahun 1992 (Orioczki, 2012). IHEI adalah 11 jaringan hotel internasional yang setuju untuk bekerjasama melaksanakan program “*Green Globe*” yang diarahkan agar hotel berkomitmen untuk ikut meningkatkan perlindungan terhadap lingkungan berdasarkan pedoman secara internasional sekaligus menjadi ahli dalam operasional ramah lingkungan melalui komitmen logo tersebut secara terbuka. Berkat desakan dari jaringan hotel tersebut akhirnya operasional hotel ramah lingkungan semakin berkembang dan menjadi aktivitas wajib bagi hotel.

Menurut Ruiz *et al.* (2010) dalam Setiawati (2014), hotel yang dikatakan berbasis ramah lingkungan adalah hotel yang mensi-

nergikan operasional sehari-harinya dengan upaya mengurangi dampak lingkungan melalui penyusunan toilet, sistem efisiensi energi, program daur ulang, pemanfaatan sistem energi terbarukan, sistem pengairan, pemanfaatan prodduk daur ulang, penggunaan produk organik pada makanan dan program yang bertujuan mereduksi penggunaan air. Adapun manfaat yang dapat diperoleh sebuah hotel dari penerapan operasional berwawasan ramah lingkungan, antara lain:

Cost saving. Menurut Buer (2013) penghematan atas berbagai biaya adalah *benefit* yang paling utama bagi sebuah hotel. Pihak hotel dapat memaksimalkan upaya-upaya efisiensi dan mengurangi limbah sehingga menjadi *more cost-effective* dibandingkan pesaingnya. Misalnya hotel dapat mengurangi konsumsi energi sebesar 20% - 40% tanpa mengurangi *performance*.

Competitive advantage. *Green* hotel memberikan daya saing sebagai pemimpin di dalam industri. Selama ini, operasional hotel berwawasan ramah lingkungan menjadi persyaratan utama khususnya seiring dengan biaya sumber daya yang tidak dapat diperbaharui semakin meningkat, peraturan yang semakin ketat dan peningkatan permintaan dari konsumen yang telah sadar akan lingkungan. Oleh sebab itu, hotel yang melaksanakan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan akan memiliki peluang besar untuk mencapai *competitive advantage* dengan menjadi “terdepan” dalam siklus *sustaibability* yang muncul secara global.

Employee performance. Dapat mendorong munculnya antusias dan memotivasi karyawan untuk mendukung tujuan pertumbuhan yang berkelanjutan. Selain itu, menurut hasil studi Cathy Enz dan Judy Siguaw yang berjudul “*Best Hotel Environmental Practices*,” menemukan bahwa operasional hotel berwawasan ramah lingkungan berdampak positif pada kepuasan kerja, moral, kebanggaan dan loyalitas karyawan.

Customer satisfaction, motivation and loyalty. Hal ini dapat dicapai karena konsumen yang memiliki nilai-nilai kepedulian terhadap lingkungan dapat terpenuhi permintaannya oleh

operasional hotel yang berwawasan ramah lingkungan. Selama 25 tahun permintaan konsumen akan hal ini telah menunjukkan peningkatan. Konsumen semakin perhatian terhadap program daur ulang, efisiensi bahan bakar transportasi dan makanan organik.

Regulatory compliance. Banyak sekali peraturan negara yang mengatur penggunaan limbah, air, emisi gas rumah kaca dan penggunaan energi. Hotel harus bisa mengantisipasi peraturan-peraturan yang akan muncul di masa mendatang dan termasuk biaya. Dengan pelaksanaan green hotel konsisten dapat memudahkan perusahaan untuk beradaptasi dengan peraturan dan menghindari potensi biaya-biaya yang muncul.

Risk management. Graci and Doods (2009) mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan isu lingkungan dalam setiap keputusan bisnis dan mengurangi dampak lingkungannya dapat meningkatkan “posisi” menjadi lebih baik, sehingga mengamankan investasinya dan reputasi perusahaan.

Faktor-faktor Pendorong (Driver Factors)

Menurut Shairullizan *et al.* (2010:108), *drivers* diartikan sebagai motivasi dan *indusamen* (bujukan) yang dapat memotivasi organisasi bisnis untuk mau mengadopsi segala bentuk aktivitas bisnis yang berwawasan ramah lingkungan. Le *et al.* (2006) menemukan faktor-faktor pendorong terdiri atas tiga kategori, yaitu *perceived innovation characteristics* (*complexity, compatibility, observability* dan *relative advantages*), *perceived environmental characteristics* (*level of competition, customer demand* dan *government/regulation*) dan *organizational characteristics* (*firm size, location, “greenness” at the firm level* dan *attitude toward change*). Delmas and Toffel (2004) mengungkapkan faktor-faktor pendorong pada perusahaan di Inggris terdiri atas beberapa kategori yaitu *parent company characteristics, facility characteristics, historical environmental performance, firm level* dan *facility level*. *Pressure* antara lain: *consumer demand, increasing environmental regulations, managerial concern with ethics, customer satisfaction, maintenance issues related to the physical plant* dan *the need for aesthetic* (Manaktola and

Jauhari, 2007). Di dalam penelitian ini faktor-faktor pendorong yang dianalisa yaitu *government, customer demand, level of competition, greenness at the firm level* dan *attitude toward change*. Faktor-faktor inilah yang menjadi pendorong penerapan penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan.

Government

Menurut Darnall *et al.* (Shairullizan *et al.*, 2013), regulasi dan instansi pemerintah merupakan pihak pemangku kepentingan yang paling jelas terlihat dalam mempengaruhi dan mengendalikan operasional berwawasan ramah lingkungan. Hal tersebut merupakan kekuatan yang dapat dipaksakan. Di dalam penelitian ini, regulasi yang dimaksud adalah seperangkat aturan dan hukum yang didesakkan oleh instansi pemerintah suatu daerah tertentu kepada masyarakat publik (termasuk organisasi bisnis) mengenai praktek-praktek bisnis yang berwawasan lingkungan. Menurut Rivera *et al.* (2009), regulasi antara lain peraturan perlindungan lingkungan, peraturan untuk mengontrol, peraturan dalam pelaksanaan suspensi dan denda/hukuman bagi pelanggar. Regulasi terdiri dari struktur intensif yang telah dicanangkan oleh institusi pembuat peraturan untuk memotivasi organisasi bisnis untuk mengadopsi operasional berwawasan ramah lingkungan (Freedman *et al.*, 2010).

Regulasi dari institusi merupakan desakan yang berasal dari luar perusahaan yang menjadi poin awal dan paling mempengaruhi untuk melaksanakan perubahan proses bisnis menjadi bisnis ramah lingkungan (Persic, 2005). Menurut Tzschenthe *et al.* (Calvache and Evra, 2008) mengungkapkan bahwa regulasi harus dapat diimbangi dengan insentif dan penghargaan atau pengakuan bagi perusahaan yang telah menerapkan bisnis yang berwawasan lingkungan

Customer Demand

Di dalam banyak kasus, tuntutan dari konsumenlah yang memberikan pengaruh besar pada keputusan-keputusan untuk berbasis lingkungan bagi perusahaan. Di dalam penelitian Digalwar *et al.* (2013), diuraikan bahwa, “*social environmental responsibility is a vital management function and appears to be overall cost leadership without ignoring quality and service*”. Post and Altman (1994) menyebutnya

sebagai *value-driven environmentalism*. Sebenarnya ini merupakan peluang yang bagus untuk perusahaan apalagi ketika berhasil memenuhi keinginan konsumen untuk memberikan pelayanan yang berwawasan ramah lingkungan (Kirchoff *et al.*, 2011). Sloan *et al.* (2009) mengartikan permintaan konsumen sebagai faktor pendorong yang paling kuat dan mempengaruhi perusahaan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Foster, Sampson and Dunn (Mensah and Mensah, 2013), yaitu: “*customer demand as one of the force exerting pressure on service sector firms to be environmental friendly*”

Menurut Eltayeb *et al.* (Shairullizan, 2013:109) bahwa permintaan konsumen didefinisikan sebagai desakan atau keharusan yang didesak oleh konsumen organisasi atau konsumen individu mengenai kebutuhan hijau yang spesifik dalam bentuk barang dan jasa. Permintaan konsumen adalah *green demands*, yaitu kebutuhan dan spesifikasi khusus yang ditentukan oleh konsumen yang justru sangat terdekati dari perusahaan, untuk kemudian diwujudkan oleh perusahaan dalam bentuk barang dan jasa (Blimberg, 1999; Christmann & Taylor, 2001). Menurut Julie Baylor pada *the J.D Powers* (2009) di dalam Hotel Business Review diungkapkan bahwa kesadaran konsumen pada operasional hotel ramah lingkungan telah memberikan dampak besar bagi kepuasan konsumen. Tidak hanya kepuasan, justru dengan adanya permintaan konsumen dapat menjadi panduan bagi hotel untuk mendefinisikan apa gagasan ramah lingkungannya, bagaimana upaya peningkatannya serta apa strateginya (Calvache and Evra, 2008). Penelitian sebelumnya menunjukkan *customer demand* merupakan faktor yang mengendalikan dan mempengaruhi operasional hotel berwawasan ramah lingkungan.

Level of Competition

Level of competition dapat diartikan sebagai kekuatan dari pesaing pada keadaan dimana persaingan memang sangat ganas ataupun sebaliknya yang disebabkan oleh jumlah pesaing di dalam pasar dan kekurangan atau kemunculan peluang-peluang yang potensial demi pertumbuhan di masa mendatang (Chan, 2008). Bahkan perusahaan harus bisa beradaptasi yang sesuai ketika persaingan sedang kuat, harus bisa sadar akan resiko dan melakukan

tindakan proaktif dengan tujuan untuk belajar dan bereksplorasi untuk mematahkan perang harga dan promosi. Menurut Sigala (2006) yang berkaitan dengan faktor lingkungan, pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa persaingan dapat meningkatkan inovasi dan adaptasi. Persaingan yang ketat mendorong organisasi bisnis untuk meningkatkan inovasinya.

Oleh sebab itu, para manajer yang sangat sadar bahwa persaingan harus dihadapi maka kebutuhan mereka besar pula terutama keinginan untuk melakukan bisnis yang berwawasan lingkungan guna mencapai *competitive advantage*. Sebaliknya, para manajer yang kurang menyadari persaingan tidak akan terdorong untuk inovatif (Sigala, 2006). Jadi intinya, bahwa tingkat kompetisi pada industri menunjukkan tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan dimana kemudian akan mengendalikan apakah perusahaan dapat menjadi inovatif atau tidak. Quazy (Calvache and Evra, 2008) mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan harus cepat dalam melakukan rencana strategis yang mengikutsertakan pertimbangan lingkungan sebelum dilakukan oleh pesaing. Jika tidak, maka peluang mendapatkan pasar “hijau” akan hilang begitu saja.

Greenness at the Organizational Level

Sejumlah peneliti menyatakan bahwa dengan mengimplementasikan “*greenness*” pada tingkat organisasi, dapat meningkatkan kinerja lingkungan meskipun akan mengikutsertakan beberapa jenis biaya (Darnall *et al.*, 2008). *Greenness at the organizational level* sebagai kesadaran dan perhatian perusahaan untuk melindungi lingkungan dan bertindak laku untuk mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan (Houdre, 2008). Peneliti menyatakan bahwa faktor pendorong ini mereduksi biaya untuk penghematan energi, pengurangan limbah, daur ulang dan pengurangan *packaging* dan biaya transportasi.

Sejak tahun 1994 *greenness at the organizational level* menjadi komitmen perusahaan dan keterlibatan perusahaan terhadap bisnis berwawasan ramah lingkungan yang menargetkan tujuan dengan cara melahirkan ide-ide dan nilai-nilai pada seluruh bagian organisasi (Finch, 2003). Menurut sejumlah peneliti dan praktisi, *greenness at the organizational level* mendorong langsung pada kinerja

sehingga: (1) meningkatkan loyalitas karyawan; (2) mengurangi *turnover* karyawan; (3) meningkatkan kemampuan karyawan untuk mempertahankan kualitas staf khususnya karyawan yang masih muda; dan (4) memotivasi karyawan untuk lebih peduli terhadap lingkungan (Le *et al.*, 2006).

Attitude Toward Change

Suatu organisasi dengan kapasitas besar untuk terus melakukan inovasi akan meraih kesuksesan lebih dibandingkan yang lain, yaitu keberhasilan untuk merespon lingkungannya dan mengembangkan kapabilitas yang dimilikinya sehingga menjadi organisasi dengan kinerja yang superlatif.

Sejak tahun 1998, Hurley and Hult (Shairullizan, 2013) berargumen bahwa model kinerja yang berbasis pasar diyakini oleh suatu organisasi bisnis/perusahaan haruslah lebih mengutamakan dan fokus pada kebiasaan yang mengarah adanya perubahan misalnya mengimplementasikan ide-ide baru, menawarkan jasa dan proses operasional yang tidak biasa daripada hanya proses belajar misalnya pengembangan ilmu yang sudah dipahami dan pandangan yang telah biasa. Seperti inilah perusahaan semestinya merespon pasar. Hurley and Hult (Shairullizan, 2013) mendefinisikan *attitude toward change* yaitu,

“Attitude towards change as the organization being able to enternew or establish markets with new of existing goods, in which the organization can implement new ideas, services or practices”.

Le *et al.* (2006) pun menguraikan pengertian faktor pendorong ini yang setara antara inovasi yang terdiri dari ide, praktik operasional dan konsep-konsep dengan apa yang dirasakan sebagai peniru potensial. Artinya, perusahaan yang menekankan budaya inovasi ketika sumber daya terbatas jumlahnya akan lebih cenderung mampu mengimplementasikan sesuatu yang inovatif dan mengembangkannya menjadi *competitive advantage*.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam aktivitas operasional hotel dapat pula menjadi inovasi yang dapat memberikan nilai tambah sekaligus mengurangi dampak terhadap lingkungan (Ruiz-Molina *et al.* (2010). Namun hal tersebut harus didukung oleh tingkat pengetahuan para manajer yang mumpuni. Selain itu juga didukung dedikasi

para pekerja dan nilai-nilai profil perusahaan (Quazy dalam Calvache and Evra, 2008).

Kinerja Lingkungan

Kinerja terhadap lingkungan mencerminkan kinerja perusahaan dalam mewujudkan tujuan ekonomi dan lingkungan. Kinerja lingkungan merupakan *outcomes* yang positif sebagai perwujudan pelestarian lingkungan dan alam (Freedman and Jaggi, 2010). Pemahaman kinerja tidak dapat dilepaskan dari proses bisnis (Johnstone 2007). Di dalam penelitian (Zailani *et al.*, 2012:728) dijabarkan pengertian kinerja: *Environmental performance implies positive results for the natural environment, such as the reduction of solid/liquid wastes, reduction of emissions, resource reductions, decrease of consumption of hazardous/harmful/toxic materials, decrease of frequency of environmental accidents, and increase in compliance with environmental standards.*

Kinerja lingkungan dapat berupa produk atau jasa itu sendiri ataupun aspek yang terkait, misalnya pemanfaatan air sisa operasional dan solusi untuk energi alternatif sehingga menjadi pembeda dan membuka peluang yang lebih besar (Manaktola and Jauhari, 2007). Menurut konsultan De Silva dalam National Green Jobs Conference (2011) di Sri Lanka, terdapat 7 indikator kinerja lingkungan, sama seperti yang juga diungkapkan oleh Garce-Ayerbe (2012), yaitu: efisiensi energi, konservasi dan manajemen, minimalisir jumlah penggunaan air bersih, manajemen limbah air terpakai, minimalisir limbah, pencegahan polusi udara dan suara, konservasi ekosistem dan manajemen emisi gas rumah kaca.

Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis. Griffin and Ebert (2005) mengemukakan bahwa lingkungan eksternal adalah segala sesuatu di luar batas-batas organisasi yang mungkin mempengaruhi organisasi. Lingkungan makro (analisis PEST) terdiri dari:

Faktor politik

Perubahan-perubahan kebijakan pemerintah dapat berupa peraturan yang dapat menjadi

ancaman atau peluang perusahaan. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Yang harus diperhatikan dari faktor politik adalah undang-undang revelan dengan industri. Dalam hal ini, khususnya adalah peraturan mengenai hotel ramah lingkungan, peraturan *emission footprint*, aturan pencegahan polusi, perpajakan dan insentif bagi bisnis berwawasan ramah lingkungan dan aturan penggunaan sumber daya energi dan air pada tingkat pusat maupun daerah.

Faktor ekonomi

Faktor ekonomi yang dianalisis dalam penelitian ini adalah terkait jumlah kunjungan wisatawan berdasarkan kawasan wisata. Selain itu pertumbuhan industri pariwisata menurut laporan terkini UNWTO pada masing-masing kawasan karena hal ini dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perkembangan hotel berwawasan ramah lingkungan.

Faktor sosial

Faktor sosial yang dianalisis dalam penelitian ini adalah terkait kesadaran wisatawan akan isu lingkungan dan *lifestyle* dalam memilih hotel untuk menginap. Selain itu, nilai-nilai ramah lingkungan yang dimiliki oleh konsumen terhadap jasa penginapan yang berwawasan ramah lingkungan sekaligus upaya dukungan untuk keberhasilan hotel berwawasan ramah lingkungan.

Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, merubah biaya kompetitif yang relatif serta membuat barang dan jasa menjadi cepat dalam penggunaannya. Faktor teknologi dalam penelitian ini adalah terkait akses terhadap perkembangan teknologi terbaru, infrastruktur internet, pembiayaan terhadap penelitian dan pengembangan serta legislasi terhadap teknologi untuk penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian eksploratif. Menurut Martono (2010:16) penelitian eksploratif dapat dikatakan sebagai penelitian pendahuluan dikarena-

kan penelitian ini mencoba menggali informasi atau permasalahan yang relatif masih baru. Selain itu, penelitian eksploratif juga bertujuan untuk menghasilkan ide dan mengembangkan teori-teori tentatif yang mampu memprediksi terjadinya gejala sosial. Berdasarkan tempat, penelitian ini adalah penelitian kepustakaan (*library research*). *Library research* menjadi bagian dari penelitian deskriptif (Nazir, 2005). Menurut Zed (2008) penelitian kepustakaan lebih daripada sekedar fungsi sebagai pembentuk kerangka penelitian, kajian teoritis atau mempertajam metodologi pada jenis penelitian lainnya.

Melalui penelitian ini, peneliti melakukan eksplorasi faktor pendorong yang dilakukan oleh objek hotel-hotel ramah lingkungan pada cakupan global. Penelitian ini pun untuk memahami makna dibalik data yang bersinggungan langsung antara faktor pendorong dengan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan serta kinerja lingkungan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka pendekatan penelitian ini adalah metode kualitatif dikarenakan penelitian kepustakaan (*library research*) merupakan jenis penelitian kualitatif yang pada umumnya tidak terjun ke lapangan dalam pencarian sumber datanya.

Populasi didalam penelitian ini adalah hotel hotel ramah lingkungan yang menjadi anggota ITP. Hingga tahun 2013, jumlah anggota ITP adalah 18 perusahaan hotel ber-jaringan internasional dan 20 hotel *independent* yang berlokasi di kawasan Asia dan Pasifik, kawasan Amerika, kawasan Eropa dan kawasan Afrika dan Timur Tengah.

Sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi dan diharapkan sampel yang digunakan dapat mewakili keseluruhan populasi yang ada (Wibisno, 2013). Teknik sampling pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2013:216). Untuk mendapatkan sampel, peneliti mengajukan karakteristik tertentu sebagai pertimbangan, yaitu lokasi hotel, bintang 4, kepemilikan hotel baik jaringan hotel internasional dan hotel independent, umur hotel, serta penghargaan di bidang ramah lingkungan yang pernah diperoleh dari pemerintah dan lembaga pemerhati lingkungan. Dari seluruh populasi yang terdapat pada ITP, maka

terdapat 3 hotel di kawasan Asia Pasifik yang memenuhi karakteristik yang telah dijabarkan di atas sehingga dijadikan objek dalam penelitian ini, yaitu Hotel Orchid Mumbai (India), Hotel Crowne Plaza (Australia) dan Hotel Dusit Thani Pattaya (Thailand).

Variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel faktor pendorong dan kinerja lingkungan yang menjadi dasar dalam analisa baik secara makro maupun mikro pada tingkat organisasi bisnis. Di dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data yang berkaitan dengan operasional hotel, program-program sebagai wujud mengatasi dampak lingkungan yang dilakukan oleh setiap hotel serta data kinerja lingkungan. Penelitian ini memperoleh data primer dari wawancara dengan para ahli manajemen operasional, pakar industri perhotelan dan perwakilan dari *International Tourism Partnership* (ITP) untuk menegaskan proses operasional hotel berwawasan ramah lingkungan. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data sekunder melalui jurnal-jurnal ilmiah internasional, Makalah/Prosiding Konferensi/Seminar, *Working paper*, publikasi pemerintah atau lembaga NGOs yang perhatian terhadap industri perhotelan, Thesis dan Disertasi, referensi buku-buku, dokumen-dokumen dari organisasi pariwisata dunia, website dari organisasi yang mengkaji industri pariwisata dan industri perhotelan, website universitas-universitas yang fokus pada jurusan perhotelan dan artikel-artikel yang dianggap relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian ini antara lain: wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Wawancara terstruktur dilakukan secara mendalam terhadap pakar manajemen operasional, pakar industri perhotelan dan perwakilan ITP yang berkantor di Inggris secara korespondensi melalui pesan elektronik. Selain itu, wawancara juga bertujuan untuk memperoleh rekomendasi dari ITP mengenai standar penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan secara holistik.

Uji validitas dan reliabilitas di dalam penelitian ini adalah dengan melakukan triangulasi. Menurut Sugiyono (2013) triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi di dalam penelitian ini adalah

triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber yaitu melakukan wawancara dengan beberapa orang pakar, antara lain pakar bidang manajemen operasional, pakar industri pariwisata dan perhotelan dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan perwakilan dari *International Tourism Partnership* (ITP) yang berkantor di Inggris. Triangulasi teknik yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik wawancara, dokumentasi kasus pada Green Hotelier dan observasi pada presentasi yang disediakan, seperti video resmi.

Metode analisis yang digunakan didalam penelitian ini adalah analisis isi (*content analysis*). Data deskriptif sering hanya dianalisis menurut isinya (analisis isi) yaitu suatu teknik analisis data penelitian untuk membuat kesimpulan-kesimpulan yang dapat ditiru dan dengan data yang *valid*, dengan memperhatikan konteksnya (Suryabrata, 2003).

Di dalam *library research*, peneliti melakukan analisis-sintesis. Menurut Zed (2008) analisis adalah upaya sistematis untuk mempelajari pokok persoalan penelitian dengan memilah-milah atau menguraikan komponen informasi yang telah dikumpulkan ke dalam bagian-bagian. Sintesis adalah upaya menggabungkan-gabungkan kembali hasil analisis ke dalam struktur konstruksi yang dimengerti secara utuh, keseluruhan. Untuk memperkuat analisis isi, analisis data juga dilakukan dengan model Miler & Huberman (1984) yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2013:246). Analisis tersebut dilakukan secara simulatan sejak awal penelitian hingga akhir serta interpretasinya (Creswell, 1994).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Pendorong Hotel Ramah Lingkungan

Setiap program ramah lingkungan yang telah disusun untuk kemudian diterapkan didalam operasional jasa oleh hotel-hotel, tentu dimotivasi oleh faktor-faktor pendorong. Berdasarkan hasil reduksi data mengenai penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan, diperoleh sajian (*display*) faktor pendorong pada masing-masing hotel.

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa objek hotel ramah lingkungan memiliki seluruh faktor pendorong. Pada Hotel The Orchid Mumbai,

faktor *government* didorong oleh adanya kebijakan pemerintah bidang pariwisata untuk mensyaratkan sertifikasi sebagai hotel ramah lingkungan jika ingin dipromosikan secara resmi. Dalam persaingan, hotel ini telah menjadi *leader* di India karena didorong partisipasi tinggi dari *Green Eyes* yaitu seluruh karyawan. Selain itu pemilik hotel, yaitu Vithal Kamat, menjadi *green champion* dan menyebarkannya kepada seluruh *stakeholder*. Ini menunjukkan kepemimpinan yang mengutamakan ramah lingkungan sehingga misi lingkungan dirasakan seluruh *stakeholder*. *Training* disertai insentif mendorong karyawan lebih mengedepankan kebiasaan-kebiasaan menjaga lingkungan dalam bekerja.

Pada Hotel Crowne Plaza Melbourne, faktor *government* didorong oleh adanya tekanan dari pemerintah Melbourne agar terwujud kota yang “*Saving in the City*”. Pihak Melbourne Convention and Visitors Bureau selalu membuat laporan kepada publik setiap tahunnya yaitu *Melbourne’s Green Credentials Report* untuk melaporkan praktek-praktek berwawasan lingkungan dan pertumbuhan yang berkelanjutan oleh sejumlah industri, termasuk industri perhotelan. Dengan kontrol pemerintah yang ketat justru meningkatkan persaingan antar hotel ramah lingkungan sehingga Hotel Crowne Plaza harus meningkatkan inovasi teknologi untuk efisiensi serta program *my Smart Engange* untuk pihak eksternal.

Tabel 1. Faktor Pendorong pada Hotel The Orchid Mumbai

No.	Faktor Pendorong (<i>Driver Factors</i>)	Deskripsi
1.	<i>Government</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah ada peraturan pemerintah setempat. 2. Banyak organisasi yang bergerak di bidang pariwisata memberikan sertifikasi terhadap hotel. 3. Terdapat prasyarat untuk pencapaian sebagai hotel dengan standar <i>ECOTEL</i>
2.	<i>Customer Demand</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wisatawan domestik belum memikirkan lingkungan, namun wisatawan mancanegara yang membutuhkan fasilitas <i>green room</i> 2. Adanya respon positif dari konsumen untuk mau berpartisipasi sebagai pelaku dalam menciptakan hotel ramah lingkungan. 3. Adanya keinginan konsumen untuk menjadi <i>Green Account</i> bagi <i>green consumer</i>.
3.	<i>Level of Competition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya persainganketat hotel untuk menghadirkan konsep ramah lingkungan di Mumbaiterutama ITC Hotels Group yang seluruh brand hotelnya berwawasan ramah lingkungan dan terkenal. 2. Adanya perang promosi antar hotel sebagai leader hotel ramah lingkungan.
4.	<i>Greenness at the Organizational Level</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pernyataan misi untuk menjadi hotel ramah lingkungan. 2. Pemilik memiliki <i>leadership</i> dan <i>green champion</i>. 3. Hadirnya pemilik menjadi pelaku utama <i>ECOTEL</i> 4. Terdapat <i>green team</i> (disebut <i>Green Eyes</i>, diwakili 2 orang dari setiap departemen) yang mau berpartisipasi aktif dalam proyek 5. Adanya insentif yang material dan non material.
5.	<i>Attitude toward Change</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya kreatifitas dan inovasi peralatan kamar ramah lingkungan 2. Adanya supplier yang juga menerapkan bisnis ramah lingkungan (<i>supplier kayu</i>) 3. Hotel memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap operasional ramah lingkungan.

Sumber: Diolah oleh penulis.

Tabel 2. Faktor Pendorong pada Hotel Crowne Plaza

No.	Faktor Pendorong (Driver Factors)	Deskripsi
1.	<i>Government</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada tekanan dari pemerintah Melbourne “<i>Saving in the City</i>” 2. Adanya peluang antara pihak hotel dan pemerintah untuk saling bekerjasama menyusun pengembangan lahan perhotelan 3. Adanya standarisasi operasional ramah lingkungan disebut <i>Engage Principles</i>.
2.	<i>Customer Demand</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya respon positif terhadap penerapan “<i>mySmart EnGauge</i>” untuk mengajak konsumen berhemat listrik 2. Tamu memiliki nilai-nilai lingkungan yang spesifik.
3.	<i>Level of Competition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya persaingan ketat sejumlah hotel di Melbourne yang telah menerapkan operasional ramah lingkungan. 2. Jumlah hotel ramah lingkungan terus bertambah. 3. Adanya persaingan sehat sesama <i>brand</i> hotel di bawah naungan IHG untuk menjalankan operasional hotel ramah lingkungan secara konsisten.
4.	<i>Greenness at the Organizational Level</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat <i>green team</i> 2. Misi terhadap lingkungan jelas sesuai pilar <i>the tripe bottom line</i> 3. Adanya <i>monitoring</i> dari pihak eksternal (Asosiasi Perhotelan Australia). 4. Projek-projek yang dilaksanakan mengikuti arahan dari grand-project pemerintah <i>Council</i>.
5.	<i>Attitude toward Change</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan teknologi <i>the enGauge Screen</i> yang menampilkan penggunaan energy dan emisi yang dihasilkan secara <i>real time</i> 2. Perlunya <i>training</i> daur ulang untuk karyawan baru 3. Adanya tuntutan untuk melakukan <i>sustainability audit</i>.

Sumber: Diolah oleh penulis.

Tabel 3. Faktor Pendorong pada Hotel Dusit Thani Pattaya

No.	Faktor Pendorong (Driver Factors)	Deskripsi
1.	<i>Government</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah Thailand memberikan <i>pressure</i> terhadap industri pariwisata dengan persyaratan sertifikasi <i>Green Leaf</i>. 2. Terdapat 10 prinsip “green hotels” yang telah ditetapkan oleh pemerintah Thailand bidang Pariwisata.
2.	<i>Customer Demand</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya tuntutan nilai-nilai lingkungan konsumen, disertai dengan penyesuaian terhadap kondisi alam Thailand yang masih natural.
3.	<i>Level of Competition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan pada industri hotel ketat karena terdapat 17 hotel dan 10 <i>resorts</i> terbaik di Thailand yang telah menjadi hotel ramah lingkungan.
4.	<i>Greenness at the Organizational Level</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik dan <i>stakeholder</i> menjadi pemimpin <i>Green Team Committee</i> 2. Misi gagasan hijau jelas dengan pengalaman 10 tahun 3. Adanya partisipasi dari seluruh departemen dalam setiap program yang bertujuan ramah lingkungan
5.	<i>Attitude toward Change</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebutuhan pasar pariwisata Thailand 2. Inovasi dan kreativitas diiringi penggunaan teknologi (contohnya <i>Adam Peak Load Demand Controller</i> untuk mengatur suhu pada jam sibuk) 3. Training dan transfer pengetahuan bagi karyawan 4. Adaptasi cepat.

Sumber: Diolah oleh penulis.

Pada Hotel Dusit Thani Pattaya, faktor *government* didorong oleh adanya persyaratan *Green Leaf Certification* dan kewajiban 10 prinsip hotel ramah lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah Thailand bidang pariwisata. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan program pemerintah Thailand yaitu sebagai *Green Travel Destination*. Hal ini mendorong pula persaingan yang ketat, terutama hotel-hotel terkenal yang merajai industri untuk menerapkan operasional ramah lingkungan. Bagi Hotel Dusit Thani Pattaya proses adaptasi berlangsung cepat terhadap permintaan pasar dan dorongan dari pimpinan tertinggi agar membantu *Green Team Committee* juga memiliki kepemimpinan yang baik. Hotel ini juga banyak menyelenggarakan proyek lingkungan seperti penataan taman dan pembuatan biopori.

Analisis Kinerja Lingkungan Hotel Ramah Lingkungan

Operasional hotel berwawasan ramah lingkungan menghasilkan kinerja lingkungan. Berikut ini *outcomes* positif yang diperoleh dari operasional hotel berwawasan ramah lingkungan pada masing-masing objek penelitian, meliputi *water management, energi efficiency, waste & resource recovery, purchasing policies and ecological aspects* dan juga *noise, air quality & landscape integration*. Berdasarkan hasil reduksi data mengenai pencapaian-pencapaian kinerja lingkungan yang berkelanjutan, diperoleh sajin (*display*) seperti pada tabel 4.

Pada Hotel The Orchid Mumbai, kinerja yang paling tampak adalah menyediakan *green room* yang telah diakui oleh konsumen dan pihak lembaga sertifikasi dan peme-

rintah sebagai kamar ramah lingkungan terbaik. Berbagai inovasi produk yang disediakan berasal dari bahan-bahan dasar yang mudah didaur ulang seperti gantungan baju dari serbuk gergaji dan sandal dari anyaman rumput kering. Tidak berarti penggunaan peralatan berbahan daur ulang ini mengorbankan kepuasan tamu tetapi justru lebih ekonomis. Bahkan untuk penataan *landscape*, Hotel The Orchid Mumbai menggunakan 15% semen dan 60% beton dan kayu dicampur material yang mengandung *Autoclaved Aerated Concrete* (AAC) yaitu pengganti batu bata yang lebih halus yang dapat menyerap suara lebih baik dibandingkan batu bata. Sebagai *benefit*, Hotel The Orchid Mumbai berhasil mencapai *cost saving* terutama biaya-biaya untuk perlengkapan, tagihan listrik, biaya perawatan gedung dan taman. Hotel ini juga memiliki *competitive advantage* yang menawarkan *green room* sebaik-baiknya di India sehingga menjadi satu-satunya hotel di Asia, bahkan sedunia, yang berhasil meraih 84 penghargaan di bidang lingkungan. Ini adalah modal besar bagi manajemen untuk berkembang yang lebih besar kedepannya. Untuk karyawan, Hotel The Orchid Mumbai telah memperoleh *benefit* antara lain adanya kesadaran dampak lingkungan (37%), prakek di rumah (98%), menjadi relawan satu jam per minggu (65%), ikut serta terlibat dalam proyek lingkungan (94%) seperti konservasi alam dan keinginan kuat menjaga lingkungan hotel di masa mendatang (99%) (orchidhotel.com). Dari segi kepatuhan, dapat dikatakan bahwa Hotel The Orchid Mumbai juga mematuhi peraturan-peraturan pemerintah bidang pariwisata dan mengantisipasi resiko di masa datang seperti resiko biaya tambahan maupun program CSR.

Tabel 4. Kinerja Lingkungan pada Hotel The Orchid Mumbai

No.	Faktor Pendorong (Driver Factors)	Deskripsi
1.	<i>Water Management</i>	1. Berhasil menghemat 50% air dari total keseluruhan operasional.
2.	<i>Energy Efficiency</i>	1. Berhasil mengurangi rata-rata 99,344 unit elektrik per bulan, setara dengan mencegah emisi CO ₂ 212.596 <i>pounds</i> ke atmosfer bumi per bulan
3.	<i>Waste and Resource Recovery</i>	1. Menguraikan 40.000 kg sisa bahan makanan menjadi kompos untuk taman.
4.	<i>Purchasing Policies & Ecological Aspects</i>	1. Penggunaan kertas berasal dari 25% bahan daur ulang. 2. Peralatan di dalam kamar adalah 100% <i>biodegradable products</i> (contoh: gantungan baju berasal dari serbuk gergaji)
5.	<i>Noise, Air Quality & Landscape Integration</i>	1. Dinding panel yang berasal dari semen ramah lingkungan (dari pupuk limbah) yang disebut <i>Portland Pozzolana Cement</i> untuk mengurangi penggunaan bebatuan dan tanah.

Sumber: Dari berbagai sumber dan diolah oleh penulis.

Tabel 5. Kinerja Lingkungan pada Hotel Crowne Plaza

No.	Faktor Pendorong (Driver Factors)	Deskripsi
1.	<i>Water Management</i>	1. Dengan <i>Flow Restrictors</i> , berhasil menghemat air dari 12 liter per kamar menjadi 9 liter. 2. Dengan <i>Waterless Urinals</i> , mengendalikan pemakaian dari untuk menyiram toilet hanya 6 liter dibandingkan sebelumnya 12 liter.
2.	<i>Energy Efficiency</i>	1. Dengan <i>Inncom Guest Room Control</i> , berhasil menghemat listrik 30%. 2. Berhasil menghemat penggunaan energy dari 267,29 mJ per tamu per malam menjadi 178,4 mJ sehingga biaya 25% lebih rendah dari sebelumnya. 3. Dengan lampu hemat energy, berhasil menghemat US\$50.000 biaya lampu dan US\$17.500 biaya <i>maintenance</i> setiap tahun.
3.	<i>Waste and Resource Recovery</i>	1. Limbah yang dihasilkan tamu menurun dari 14 liter, menjadi hanya 3 liter per tamu per malam. 2. Berhasil melakukan 87% daur ulang kertas 3. Biaya pengolaan limbah hemat \$17.000 per tahun.
4.	<i>Purchasing Policies & Ecological Aspects</i>	1. Berhasil mendaur ulang 87% kertas sehingga sampah kertas menurun dari 93% menjadi 13% dari seluruh total sampah. 2. Karena program daur ulang, berhasil mengurangi jumlah sampah yang dihasilkan hanya sebanyak 4,7 liter per tamu.
5.	<i>Noise, Air Quality & Landscape Integration</i>	1. Menggunakan produk ramah lingkungan 2. Menggunakan 40% minyak sisa dapur untuk kebutuhan dapur lainnya.

Sumber: Dari berbagai sumber dan diolah oleh penulis.

Tabel 6. Kinerja Lingkungan pada Hotel Dusit Thani Pattaya

No.	Faktor Pendorong (Driver Factors)	Deskripsi
1.	<i>Water Management</i>	1. Berhasil mengurangi penggunaan air sebesar 14% menjadi 623,59 liter per kamar. 2. Konservasi air dapat dimanfaatkan sebanyak 220.000 liter per hari untuk menyiram taman. 3. Berhasil menghemat pengeluaran sebesar 63.950 Bath per bulan
2.	<i>Energy Efficiency</i>	1. Berhasil mengurangi penggunaan energy sebesar 12,40% yaitu menjadi 192,69 mJ. 2. Dengan Screw penghangat air di kamar mandi, mengurangi penggunaan energy sebesar 45% per kamar.
3.	<i>Waste and Resource Recovery</i>	1. Berhasil mengurangi jumlah limbah sebesar 12,9% yaitu menjadi 2,55 liter per kamar.
4.	<i>Purchasing Policies & Ecological Aspects</i>	1. 80% melakukan daur ulang pada material hotel. 2. Mengurangi penggunaan produk-produk berbahan kimia untuk housekeeping. 3. Membuat pupuk kompos.
5.	<i>Noise, Air Quality & Landscape Integration</i>	1. Terdapat 75% ruang bebas asap rokok dan tidak lebih dari 25% ruang merokok. 2. Berhasil menghadirkan tat ataman yang menyelaraskan dengan gray water system dengan kapasitas air penyiraman sebanyak 700 kubik.

Sumber: Dari berbagai sumber dan diolah oleh penulis.

Pada Hotel Crowne Plaza Melbourne, kinerja yang paling tampak adalah efisiensi energi dan air serta pengurangan emisi ke atmosfer bumi. Keberhasilan ini sejalan dengan tekanan dari pemerintah setempat untuk meng-

hemat sumber daya energi dan air melalui aplikasi teknologi seperti *Waterless Urinals*, *The INNcontrol central management system* yang menjaga kestabilan temperatur di kamar tamu. Program pengurangan emisi juga sejalan

dengan misi *Green Engage* dari *InterContinental Hotels Group* (IHG) yang disesuaikan dengan peraturan Australia, yaitu *The National Greenhouse and Energi Reporting Act 2007* (NGERS). Kepatuhan terhadap peraturan dan ketetapan pemerintah Melbourne ini dapat menghindari Hotel Crowne Plaza dari resiko-resiko dan biaya-biaya ekstra yang akan dikeluarkan di masa mendatang untuk dapat terus beroperasi pada industri perhotelan di Melbourne. Namun pada sub variabel terakhir yang berkaitan dengan polusi suara, kualitas udara dan integrasi lanskap (*noise, air quality & landscape integration*), kinerjanya masih harus ditingkatkan. Namun, manfaat terhadap *cost saving* ikut tercapai dengan adanya peraturan efisiensi air dan energi ini karena dapat mengurangi tagihan-tagihan dan biaya operasional. Untuk loyalitas karyawan dapat tercipta karena saat ini perusahaan yang mengedepankan ramah lingkungan sedang menjadi impian bagi para pekerja, termasuk hotel-hotel di bahwa manajemen jaringan internasional *InterContinental Hotels Group* (IHG).

Pada Hotel Dusit Thani Pattaya, semua kinerja lingkungan dapat dicapai secara seimbang. Keberhasilan mengurangi penggunaan energi sebesar sebesar 192,69 mJ didukung oleh teknologi antara lain *Power Energi Monitoring & Control System* yang telah digunakan sejak tahun 1995 berguna untuk mengontrol permintaan listrik pada saat puncak keramaian hotel. Selain itu terdapat pula *Ozone System* dan *Chillers Operation Control* yang dapat menyimpan energi sebesar 21,900 kWh/tahun. Teknologi dan partisipasi karyawan mendorong terwujudnya *green hotel* hingga *brand* Hotel Dusit Thani Pattaya dinobatkan oleh pemerintah sebagai hotel dengan penerapan ramah lingkungan terbaik di Thailand. Sebagai imbalannya, Hotel Dusit Thani Pattaya mendapat rekomendasi dari pemerintah untuk dipromosikan kepada wisatawan dan percontohan di industri perhotelan karena kepatuhannya pada peraturan. Pada akhirnya manfaat tersebut akan memberikan perolehan *revenue* yang lebih besar lagi.

Analisis Spesifikasi Hotel Ramah Lingkungan Kawasan Asia dan Pasifik

Analisis politik

Di Kawasan Asia, hotel-hotel mulai memperhatikan operasional berwawasan ramah lingkungan (atau mengadopsi praktek *green hotel*) sejak tahun 1994. Pada permulaan dibentuk the *Asia-Pasific Hotels Environmental Initiatives* (HEI) oleh 16 jaringan hotel internasional. Penerapannya tidak mudah begitu saja karena diperlukan *pressure* dan paksaan dari pemerintah yang berwenang (baik pusat maupun daerah tujuan wisata) untuk merealisasikan hotel ramah lingkungan secara bersama-sama dengan pelaku industri ini. Saat ini pemerintah pada sejumlah negara-negara di Asia mulai menetapkan regulasi untuk menciptakan pariwisata yang berkelanjutan untuk jangka panjang atau hanya berfokus pada dampak lingkungan yang ditimbulkan pelaku perhotelan secara khusus untuk jangka pendek dan menengah.

Dengan mempertimbangkan dampak kerusakan dan pelestarian alam, pemerintah **Thailand** sejak dekade sebelumnya semakin gencar menetapkan peraturan untuk industri pariwisata. Pemerintah Thailand mengeluarkan Undang-undang yaitu *Tourism Act* tahun 1979. Kemudian diperbaharui sesuai dengan rekomendasi dari Kementerian Sains, Teknologi dan Lingkungan Thailand dibawah *the Enhancement and Conservation of National Environmental Quality Act* tahun 1992 mengenai standar limbah dan polusi untuk perhotelan. Selain itu, hotel-hotel yang beroperasi pun kini diharuskan bersertifikasi resmi antara lain *Green Leaf, Tourism Authority of Thailand* (TAT) *Certification, Travelife* ataupun sertifikasi nasional dan global lainnya sebagai syarat untuk pemasaran. Dengan tekanan dan kewajiban sertifikasi seperti itu justru hotel-hotel menjadi terdorong untuk menerapkan operasional berwawasan ramah lingkungan demi bersaing dan menarik wisatawan lebih banyak.

Di **Australia**, peraturan mengenai penghematan konsumsi air untuk industri perhotelan sangat ketat dan diawasi oleh pemerintah setempat dimana hotel berada. Dengan stabilitas ekonomi yang terjaga dan didukung dewan *council* terpilih yang memiliki keahlian (pakar), regulasi berkaitan polusi justru bersinergi dengan perkembangan bisnis secara simultan. Selain peraturan, pemerintah juga mengadakan gagasan-gagasan dengan partisipasi dari *hotelier* misalnya *Saving in the*

City di Melbourne dan *Earth Hour*. Kerjasama antara pemerintah dan pelaku bisnis ini dapat semakin mempercepat terwujudnya bidang pariwisata yang berkelanjutan.

Meskipun pemerintah **India** agak lambat untuk merespon isu lingkungan, namun kini justru sebaliknya dan menerapkan *Energy Conservation Building Code* sejak tahun 2007 untuk mengukur kinerja energi pada perhotelan. Peraturan mengenai penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan tidak hanya ditetapkan secara individu oleh pemerintah setiap negara, tetapi juga secara regional. Salah satunya adalah *ASEAN Green Hotel Standards* oleh negara-negara di **Asia Tenggara**.

Analisis ekonomi

Jumlah wisatawan berdasarkan laporan UNWTO tahun 2013 (*UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition*), kawasan Asia dan Pasifik mendapatkan kunjungan sebanyak 15 juta wisatawan mancanegara dengan pertumbuhan sebesar 7% dibandingkan tahun 2011. Secara total, jumlah kedatangan wisatawan adalah sebanyak 234 juta kedatangan. Jumlah ini memberikan pendapatan skala regional sebesar US\$ 324 milyar atau setara dengan kontribusi 30% pada total pariwisata dunia.

Region Asia Tenggara mendapatkan kunjungan wisatawan terbanyak sebesar 9% dari total kawasan Asia. Negara tertinggi adalah **Thailand** yang memperoleh peningkatan kunjungan sebesar 16% tahun 2012 dibandingkan tahun 2011. Region Asia Timur adalah Jepang dengan peningkatan sebesar 6%, kemudian Taiwan sebesar 20%, Korea sebesar 14%, China (Hong Kong) sebesar 7%. Untuk region Asia Selatan adalah Sri Lanka dan Bhutan dengan peningkatan sebesar 17%. Pasifik (*Oceania*) adalah **Australia** dengan peningkatan sebesar 5% dan New Zealand yang justru mengalami penurunan sebesar 1%.

Data peningkatan jumlah wisatawan tersebut menjadi bukti bahwa kawasan Asia Pasifik sangat menarik untuk berinvestasi pada industri perhotelan sebagai akomodasi industri pariwisata. Dari segi investasi, proporsi investasi berdasarkan sumber modal untuk kawasan Asia sebesar 51% (domestik) dan 49% (intra-regional). **Australia** mengalami iklim investasi yang moderat dengan kebijakan tingkat bunga di atas 4% (2012). Di **India**, kebijakan tingkat

bunga di atas 7% (2012) sehingga iklim investasi mengalami sedikit penurunan (*power shift*). **Thailand** menjadi salah satu negara yang mengalami peningkatan dan dilirik sebagai *spot* investasi, dengan kebijakan tingkat bunga 3% disertai *Thai REIT Law* yang telah diperbaharui sehingga meningkatkan likuiditas. Namun sebenarnya bagi investor, pertimbangan iklim investasi ini harus dibarengi dengan pertimbangan stabilitas politik yang saat ini justru sedang bergejolak.

Analisis sosial

Hotel yang menerapkan operasional berwawasan lingkungan tidak hanya hotel mewah anggota jaringan hotel internasional, tetapi juga hotel-hotel *independent*. Meskipun di **India**, justru hotel yang berjaringan-lah yang menjadi pionir dalam hotel yang berkelanjutan. Dahulu isu lingkungan hanya merupakan program didalam *Corporate Social Responsibility* (CSR) namun kini telah menjadi *core* kompetensi di dalam pengambilan keputusan bisnis sehingga memberikan kepuasan baru bagi konsumen yaitu “semua kembali ke alam” (*natural values*).

Di **India**, wisatawan domestik masih kurang mempertimbangkan nilai-nilai ramah lingkungan, namun wisatawan mancanegara yang datang berkunjung sangat selektif dan meningkatkan standar *eco-friendly* yang lebih komprehensif. Hotel di **Australia** didorong oleh gagasan ramah lingkungan dan strategi pemasaran sehingga kebutuhan informasi hotel ramah lingkungan meningkat. Partisipasi konsumen juga tinggi salah satunya dalam merepson kampanye *100% Pure Melbourne*. Konsumen yang mau membayar ekstra untuk hotel ramah lingkungan sebenarnya meningkat namun sayangnya sejumlah hotel masih ada yang enggan menunjukkan nilai-nilai ramah lingkungannya kepada konsumen sehingga adaptasi industri masih agak rendah. Di **Thailand**, permintaan terhadap *Green Activities*, *Green Destination* dan *Green Plus+* meningkat sebagai akibat dari penawaran pariwisata Thailand “*Enjoy Travel and Care for the Environment*.”

Analisis teknologi

Kemajuan teknologi memudahkan penerapan operasional hotel ramah lingkungan. Investasi teknologi di kawasan Asia sebesar 48% tahun

2013 dan diprediksi akan meningkat sebesar 28%-64% pada tahun 2015 (*McGraw Hill Financial*, 2013). Di **India**, penggunaan *LED Lighting* menunjukkan adanya efek penurunan biaya listrik sebesar 3.3% tahun 2012 sehingga diidentifikasi adanya efisiensi yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Inilah manfaat langsung yang semakin diperhatikan oleh hotel-hotel sehingga investasi untuk penelitian dan pengembangan mulai meningkat.

Di **Australia**, teknologi dan sistem informasi dikembangkan untuk mengurangi penggunaan energi, air dan menjaga stabilitas temperatur. Aksesnyapun mudah dan cepat. Namun tantangan yang dihadapi adalah tenaga kerja (*the labor-intensive certification*) untuk mengimbangi kemajuan teknologi. Hal ini karena kecanggihan teknologi menuntut keterampilan karyawan yang lebih tinggi sehingga sertifikasi keahlian menjadi kewajiban yang tidak dapat dihindari. Namun sisi positifnya, legislasi berkaitan kemajuan teknologi mendapat kemudahan jadi masih ada peluang untuk bidang ini.

Analisis Driven Hotel Ramah Lingkungan Berdasarkan Kawasan

Untuk melengkapi analisis PEST sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan *driven* analisis yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan spesifikasi operasional hotel ramah lingkungan pada masing-masing kawasan yang berdasarkan pada faktor-faktor yaitu *incentive*, *motivation* dan *chain affiliation* yaitu apakah hotel berjejaringan internasional atau hotel *independent* yang paling agresif dan berpengaruh dalam mengembangkan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan di kawasan tersebut (Johnson & Ebrahimpour, 2010).

Pada kawasan Asia dan Pasifik, analisis **dari segi insentif** yang menjadi target utama para pelaku hotel di sejumlah negara Asia adalah sebagai upaya untuk mengurangi limbah, mengurangi penggunaan energi dan air. Selain itu, mengangkat budaya lokal juga

menjadi target bagi *hotelier* di sejumlah negara di Asia yang diwujudkan melalui kerjasama dengan petani-petani lokal dan produk-produk perabotan rumah tangga. 80% *resort* di Asia menggunakan bahan-bahan organik dari petani lokal yang menerapkan pertanian yang berkelanjutan (*sustainable farming*). Pertanian berkelanjutan ini menggunakan pupuk kompos dan penataan ladang secara tradisional sehingga mengurangi konsumsi air. Hasilnya, dapat meningkatkan jumlah panen sebanyak 20% sekaligus berhasil mengurangi biaya produksi sebanyak 90% secara bersamaan.

Dari segi motivasi, regulasi pemerintah sangat memotivasi hotel-hotel untuk meningkatkan operasional berwawasan ramah lingkungan. Namun, motivasi ini tidak hanya berasal dari pemerintah pusat bidang pariwisata saja tetapi juga pada tingkat pemerintah lokal dimana hotel berada. Salah satunya di Australia dan New Zealand yang giat mengeluarkan proyek-proyek dan kampanye agar industri perhotelan menghemat sumber daya sekaligus terus melakukan evaluasi pada setiap peraturan yang menyangkut pariwisata berkelanjutan.

Dari segi afiliasi hotel, penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan banyak dipengaruhi oleh hotel jenis *resort* dan *boutique*. Hal ini ditandai dengan upaya sinergi antara isu lingkungan dan program tanggungjawab perusahaan yang lebih holistik dan mengajak pihak eksternal perusahaan. *Resort-resort* yang tersebar di sejumlah negara Asia banyak melakukan penghijauan, penanaman pohon mangrove di tepi pantai yang berdekatan dengan objek wisata, konservasi kelautan hingga program-program untuk berkelanjutan hewan yang terancam punah. Tujuannya adalah menjaga kelstarian ekosistem misalnya perlindungan terhadap gajah di Thailand. Partisipasi karyawan pada operasional ramah lingkungan dimulai dari *level resort* yaitu *line-level resort staff* dengan pendekatan-pendekatan yang tradisional.

Tabel 7. Faktor Dominan dalam Operasional Berwawasan Ramah Lingkungan

Kawasan	Driven Analysis		
	Aspek Insentif	Aspek Motivasi	Aspek Afiliasi Hotel
Asia dan Pasifik	<i>Holistic environmental practices-driven</i>	<i>Government-driven</i>	<i>Resort-driven</i>

PENUTUP

Deskripsi faktor pendorong yang bersinggungan dengan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan sebagai berikut: 1) Pada **Hotel The Orchid Mumbai**, faktor *government* didorong oleh kebijakan pemerintah mensyaratkan sertifikasi sebagai hotel ramah lingkungan jika ingin dipromosikan secara resmi. Selain itu pemilik hotel, yaitu Vithal Kamat, menjadi *green champion* dan menyebarkan kepada seluruh *stakeholder*. 2) Pada **Hotel Crowne Plaza Melbourne**, faktor *government* didorong oleh tekanan pemerintah Melbourne agar terwujud kota yang “*Saving in the City*”. Dengan kontrol pemerintah yang ketat justru meningkatkan persaingan antar hotel ramah lingkungan sehingga Hotel Crowne Plaza harus meningkatkan inovasi teknologi untuk efisiensi serta program *My Smart Engage*. 3) Pada **Hotel Dusit Thani Pattaya**, faktor *government* didorong oleh persyaratan *Green Leaf Certification* dan kewajiban 10 prinsip hotel ramah lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah Thailand bidang pariwisata. Bagi Hotel Dusit Thani Pattaya proses adaptasi berlangsung cepat terhadap permintaan pasar dan dorongan dari pimpinan tertinggi agar membantu *Green Team Committee*. Namun sayangnya *customer demand* masih sedang dalam tahap motivasi yang lebih tinggi. 4) Faktor dominan dalam penerapan operasional hotel berwawasan ramah lingkungan yang dapat dideskripsikan berdasarkan kawasan secara spesifik berdasarkan *driven analysis* yaitu didominasi oleh faktor *holistic environmental practices-driven*, *Resort-driven*, *government-driven*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, saran dan rekomendasi yang penulis berikan untuk objek penelitian dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut: 1) Untuk hotel yang telah memiliki program demi terwujudnya lingkungan yang berkelanjutan (*environmental sustainability programs*) yang diterapkan pada masing-masing hotel dapat dijadikan sebagai *core competency* utama perusahaan. Hal ini berarti menaikkan konsentrasi upaya-upaya dan gagasan-gagasan setingkat lebih tinggi (*one level up*) dari sekedar program pada operasional saja menjadi langkah strategis perusahaan terutama meningkatkan posisi di pasar (*marketability*) karena terbukti tidak

hanya mengurangi dampak lingkungan tetapi juga menghemat biaya operasional dan efisiensi proses operasional itu sendiri. 2) Untuk mendukung langkah strategis, perusahaan/hotel disarankan sangat giat untuk menceritakan sertifikasi ramah lingkungan yang dimiliki pada setiap kesempatan termasuk pada promosi virtual antara lain blog pariwisata dan *travel website*. Pendekatan promosi dengan media sosial ini dapat menjadi sarana untuk menguraikan perjalanan *sustainability* dan meminta pihak pemberi sertifikasi untuk menjadikan hotel yang bersangkutan sebagai studi kasus atas keberhasilan program ramah lingkungan yang diterapkan. Hal ini dilakukan untuk mematahkan pendapat bahwa setiap pencapaian kinerja lingkungan pada hotel ramah lingkungan tidak pernah dilaporkan secara jelas (*underreporting*).

Untuk penelitian jenis *library research* selanjutnya, dapat diuraikan perbedaan dan persamaan *driven analysis* pada 9 kawasan agar lebih spesifik, yang terbagi atas: kawasan Asia, Caribbean, Eropa, India, Amerika Latin, Timur Tengah, Pasifik, Amerika Serikat dan Afrika. Pembagian kawasan saat ini lebih tersegmentasi berdasarkan tujuan wisatawan dan pelayanan yang ditawarkan dengan mempertimbangkan potensi alam dan budaya yang ada. Untuk penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan penelitian mengenai faktor pendorong operasional hotel berwawasan ramah lingkungan dengan teknik penyebaran kuisioner untuk level manajer hotel pada suatu kota atau tingkat negara. Tujuannya adalah agar diperoleh data-data kuantitatif sehingga diketahui secara pasti seberapa kuat setiap faktor mendorong kesuksesan operasional berwawasan ramah lingkungan dan seberapa baik pencapaian kinerja lingkungan yang berhasil dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Shourah, AA. 2007. *The Relationship between Environmental Management Practices (EMP) and Hotel Performance: EMP Drivers and the Moderating Role of Perceived Benefits*. Disertasi Doktor pada Universiti Sains Malaysia: diterbitkan.
- Buer, C. 2013. *Sustainable and Intercultural Hotel Management*. Makalah pada

- Hochschule Heilbronn, Heilbronn University.
- Calvache, B. and E. Marion. 2008. *Green Hotels in Sweden, What Factors Pushed Them, Which Steps did They Follow and What Barriers Impede Them to Become Green?* Master Thesis pada Umea School of Business and Economics: diterbitkan. Tersedia: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:142204/FULLTEXT01.pdf>
- Chan, W. 2008. Environmental Measures for Hotels' Environmental Management Systems ISO 14001. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 21(5). 542-560.
- Creswell, J. 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications.
- Delmas, M and T. Michael. 2004. Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment*, vol 13, 209-222.
- Finch, B. 2003. *OperationsNow.com: Process, Value and Profitability*. New York, USA: the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Freedman, Martin & Jaggi, Bikki. (2010). *Sustainability Environmental Performance and Disclosure* (1st Edition). Wagon Lane: Emerald Group Publishing Ltd.
- Garce-Ayerbe, C, RT. Pilar and ML. Josefina. 2012. Stakeholder Pressure and Environmental Proactivity: Moderating Effect of Competitive Advantage Expectation. *Journal of Management Decision*, vol. 50(2), 189-206.
- Graci, S. and K. Jaqueline. 2010. *How to Increase Your Bottom Line by Doing Green*. Toronto: Accommodating Green.
- Graci, S. and D. Rueizs. (2009). Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry Anatolia. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 19(2), 250-270.
- Houdre, H. 2008. Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry. *Industry Perspectives: A White Paper Series from Cornell University*. Ithaca: Cornell University.
- Johstone, N. 2007. *Environmental Policy and Corporate Behavior* (1st Edition). Massachusetts, USA: Elgar Publishing Inc.
- Kirkwood, J. and W, Scoult. 2010. How Ecopreneurs' Green Values Affect Their International Engagement in Supply Chain Management. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(6), 200-217.[Online].
Tersedia:http://econpapers.repec.org/article/kapjinten/v_3a8_3ay_3a2010_3a_3a2_3ap_3a200-217.htm
- Kirchoff F., Koch, C., dan Nichols, B. (2011). Stakeholder Perceptions of Green Marketing: The Effect of Demand and Supply Integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 41(7), 684-696.
- Klepsch, S. & S. Julia. 2012. *Sustainable Hotel Practices and Its Influence on Consumer Buying Behavior: A Comparison Between Vienna and Hong Kong*. Tesis Master pada Modul University, Vienna: diterbitkan.
- Le, H., H. Shook and McLaughlin. Environmental Management: A Study of Vietnamese Hotels. *Annals of Tourism Research*, vol 33(2), 545-567.
- Manaktola, K. and J. Vinnie. 2007. Exploring Consumer Attitude and Behavior towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 19(5), 364-377.
- Masuki. 2013. *Aerowisata Investasi Miliaran Rupiah untuk Eco Hotel*. [Online]. Tersedia:<http://www.antarabali.com/berita/16128/aerowisata-investasi-miliaran-rupiah-untuk-eco->

- hotel. Diaksesn tanggal 25 September 2013.
- Mensah, I. and M. Rebecca Dei. 2013. International Tourist's Environmental Attitude towards Hotels in Accra. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science* vol. 3(5), 444 -455.
- Orioczki, M. 2012. Eco-Labeling for Environmental Friendly Hotel Industry. *Journal of Organization Change Management*, 1-8. Retrieved from Emerald International Journals Database.
- Persic, M. 2005. *Eco Hotels – Philosophy of the 21st Century*". Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin: Slovenia
- Ruiz-Molina, ME., GS. Irene and MV. Beatriz. 2010. Good Environmental Practices for Hospitality and Tourism: The Role of Information and Communication Technologies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 21(4), 464-476.
- Samdin, Z., Bakori, Kasimu A. and H. Hamimah. 2012. Factors Influencing Environmental Management Practices Among Hotels in Malaysia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, vol 6, 84-87.
- Setiawati, CI. 2014. Model Hotel Berwawasan Ramah Lingkungan. *Banking and Management Review*. Vol.3 (20). 378-391.
- Shairullizan, N., Nabiha, Siti and Nabsiah. 2013. The Barriers to the Adoption of Environmental Management Practices in the Hotel Industry: A Study of Malaysian Hotels. *Business Strategy Series*, vol. 14(4), 106-117.
- Sloan, P. Legrand, Willy and Chen, Joseph S. 2013. *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles Sustainable Operations*, (2nd Edition). New York: Routledge.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (cetakan ke-19). Bandung, Indonesia: CV. Alfabeta.
- Triono, S. 2012. *Meneg KLH: Kerusakan Lingkungan Meningkat*. [Online]. Tersedia: <http://news.liputan6.com/read/435758/meneg-klhkerusakan-lingkungan-meningkat> Diakses tanggal 18 Oktober 2013. UNWTO Tourism Highlight. (2013). *UNWTO Tourism Highlight 2013 Edition*. Spanyol:UNWTO.
- Webster, K. 2006. *Environmental Management in the Hospital Industry: A Guide for Students and Managers*. London, UK: Thomson Learning.
- Wibisono, D. 2013. *Penduan Penyusunan Skripsi, Tesis & Disertasi* (cetakan pertama). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- William, P. 2009. *Top 10 Eco-Friendly Hotel Chains Going Green*. [Online]. Tersedia:<http://voices.yahoo.com/top-10-eco-friendly-hotel-chains-going-green-4808714.html?cat=25> Diakses tanggal 18 Oktober 2013.
- Zailani, S., H., Eltayeb, Tarig K., and Tan, Keah C. 2012. The Impact of External Institutional Drivers and Internal Strategy on Environmental Performance. *International Journal of Operation & Production Management*, 32(6), Management, vol. 20(2), 721-745.
- Zed, M. 2008. *Metode Penelitian Kepustakaan*, Edisi kedua. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Zein, K. 2008. Best Environmental Practices for the Hotel Industry. *The Guide for Hotel Industry*. Switzerland: Sustainable Business Associates (sba).