

---

## STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KEBERLANJUTAN DI USAHA PARIWISATA BALI

Oleh

Made Arya Astina<sup>1</sup>, I Ketut Muliadiasa<sup>2</sup>, I Wayan Eka Sudarmawan<sup>3</sup>, I Wayan Kiki Sanjaya<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional

E-mail: <sup>1</sup>[arya.astina@ipb-intl.ac.id](mailto:arya.astina@ipb-intl.ac.id), <sup>2</sup>[ketut.muliadiasa@gmail.com](mailto:ketut.muliadiasa@gmail.com), <sup>3</sup>[ekasdr@ipb-intl.ac.id](mailto:ekasdr@ipb-intl.ac.id), <sup>4</sup>[kikisanjayabali@gmail.com](mailto:kikisanjayabali@gmail.com)

---

### **Article History:**

Received: 18-03-2025

Revised: 24-03-2025

Accepted: 21-04-2025

### **Keywords:**

Strategi Pengelolaan SDM,  
Keberlanjutan, Pariwisata  
Bali

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis keberlanjutan pada usaha pariwisata di Bali. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pelaku usaha pariwisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM diarahkan pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan nilai-nilai budaya lokal, serta penerapan praktik kerja ramah lingkungan. Strategi ini terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kinerja usaha dan mendukung terciptanya pariwisata berkelanjutan di Bali.

---

## PENDAHULUAN

Sektor pariwisata memiliki peran penting dalam perekonomian global maupun nasional. Pariwisata tidak hanya menyumbang devisa negara, tetapi juga menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi daerah, penciptaan lapangan kerja, dan pelestarian budaya lokal. Menurut World Travel & Tourism Council (2023), sektor ini menyumbang lebih dari 10% terhadap produk domestik bruto (PDB) global dan menyediakan lebih dari 330 juta pekerjaan di seluruh dunia. Di Indonesia, pariwisata diproyeksikan menjadi salah satu sektor strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2022).

Namun, di balik kontribusi tersebut, sektor pariwisata menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Karakteristik pekerjaan yang bersifat musiman, tingkat pergantian karyawan yang tinggi (high turnover), serta ketimpangan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi hambatan dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan berdaya saing (Baum, 2018). Selain itu, praktik pengelolaan SDM yang belum sensitif terhadap isu-isu sosial dan lingkungan kerap mengabaikan prinsip keberlanjutan dalam jangka panjang (Zhou et al., 2020).

Konsep keberlanjutan dalam pengelolaan SDM, yang dikenal sebagai Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM), muncul sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam praktik SDM.

Sustainable HRM mendorong praktik rekrutmen yang inklusif, pelatihan berbasis nilai-nilai keberlanjutan, dan pengembangan karier yang mempertimbangkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta keberlangsungan organisasi secara etis dan ekologis (Ehnert, 2009). Dalam konteks pariwisata, penerapan strategi SDM berbasis keberlanjutan sangat relevan untuk mendukung daya saing industri sekaligus memastikan bahwa pertumbuhan sektor ini tidak merusak kualitas lingkungan dan kesejahteraan masyarakat lokal (Gond et al., 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi pengelolaan SDM berbasis keberlanjutan di sektor pariwisata, dengan fokus pada praktik rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang selaras dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan. Dengan memahami bagaimana perusahaan pariwisata dapat mengimplementasikan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola SDM yang adaptif dan bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

## LANDASAN TEORI

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), SDM mencakup seluruh individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui kompetensi, perilaku, dan kinerjanya. Dalam konteks manajemen, pengelolaan SDM meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan potensi tenaga kerjanya secara berkelanjutan (Dessler, 2020).

Di sektor pariwisata, SDM memiliki peran yang sangat krusial karena sifat industri ini yang berbasis jasa dan interaksi langsung dengan konsumen. Baum (2007) menekankan bahwa kualitas pelayanan dalam industri pariwisata sangat dipengaruhi oleh kinerja dan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, kebutuhan akan tenaga kerja yang profesional, adaptif, dan memiliki orientasi layanan menjadi sangat penting. Selain itu, tantangan seperti fluktuasi permintaan, pekerjaan musiman, dan kondisi kerja yang tidak stabil memperkuat pentingnya strategi pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan di sektor ini.

Keberlanjutan dalam pariwisata didefinisikan sebagai pengembangan industri pariwisata yang memenuhi kebutuhan wisatawan dan destinasi saat ini, sambil melindungi dan meningkatkan kesempatan bagi generasi mendatang (UNWTO, 2005). Konsep ini menekankan keseimbangan antara tiga dimensi utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam praktiknya, pariwisata berkelanjutan mengutamakan konservasi sumber daya alam dan budaya, pemberdayaan masyarakat lokal, serta manfaat ekonomi jangka panjang.

Prinsip utama dalam pariwisata berkelanjutan mencakup (1) partisipasi masyarakat, (2) perlindungan terhadap lingkungan dan budaya lokal, (3) keadilan dalam distribusi manfaat ekonomi, serta (4) efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Sharpley, 2009). Penerapan prinsip-prinsip ini membutuhkan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk pelaku usaha pariwisata yang memiliki peran penting dalam pengelolaan SDM yang selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan.

Pengelolaan SDM modern tidak hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan. Teori Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM), sebagaimana dijelaskan oleh Ehnert (2009), merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan

lingkungan dalam setiap praktik SDM. Model ini menekankan pentingnya membangun organisasi yang etis, adil, inklusif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Hubungan antara pengelolaan SDM dan keberlanjutan tercermin dalam bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya sebagai bagian dari sistem yang lebih luas. Gond et al. (2011) menjelaskan bahwa SDM memiliki peran sentral dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan praktik bisnis berkelanjutan. Praktik seperti rekrutmen yang adil, pelatihan keberlanjutan, pengembangan karier yang memperhatikan kesejahteraan, serta sistem penilaian kinerja yang mencakup indikator sosial dan lingkungan adalah contoh nyata dari integrasi keberlanjutan dalam SDM.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis keberlanjutan yang diterapkan oleh pelaku industri pariwisata di wilayah Bali Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap konteks sosial, budaya, dan kelembagaan yang memengaruhi pengambilan keputusan di sektor pariwisata. Wilayah Bali Selatan, yang meliputi daerah seperti Kuta, Seminyak, Nusa Dua, dan Jimbaran, merupakan pusat pariwisata internasional dengan konsentrasi tinggi hotel berbintang, dan resort. Kompleksitas dan dinamika kawasan ini membutuhkan pendekatan yang dapat menangkap realitas secara kontekstual dan mendalam (Creswell, 2016).

Teknik Pengumpulan Data dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuesioner. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan Manajer Human Resources, Head of Department, pelaku usaha pariwisata, serta stakeholder komunitas lokal. Wawancara dilakukan secara langsung di lokasi usaha pariwisata di Bali Selatan, seperti hotel di Kawasan Sanur, Nusa Dua dan Jimbaran, untuk memperoleh gambaran nyata mengenai implementasi strategi SDM berkelanjutan. Sebagai pelengkap wawancara, kuesioner disebarkan kepada pimpinan di usaha perhotelan dan usaha wisata di wilayah Bali Selatan. Kuesioner ini bertujuan untuk mengumpulkan data terkait pelatihan, pengembangan karier, serta praktik keberlanjutan di tempat kerja.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan mengacu pada langkah-langkah Braun & Clarke (2006): transkripsi hasil wawancara, pengkodean data, identifikasi tema utama, dan interpretasi makna. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menemukan pola strategi SDM berkelanjutan yang berkembang di kawasan pariwisata Bali Selatan. Untuk menjamin validitas hasil, digunakan triangulasi metode dan sumber data. Data dari wawancara divalidasi dengan hasil kuesioner dan observasi langsung di lapangan. Selain itu, dilakukan *member checking* dengan memberikan ringkasan hasil analisis kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti. Validasi ini penting mengingat kompleksitas praktik manajemen di sektor pariwisata Bali Selatan yang melibatkan berbagai aktor lokal dan internasional (Moleong, 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Rekrutmen

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sektor pariwisata kawasan Bali Selatan telah mulai mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Strategi ini mencerminkan pergeseran paradigma dari pengelolaan SDM konvensional menuju pendekatan yang lebih holistik dan berorientasi jangka panjang.

Proses rekrutmen di sejumlah usaha pariwisata, khususnya hotel-hotel berbintang dan resort di kawasan Nusa Dua, kini memasukkan kriteria keberlanjutan sebagai bagian dari penilaian calon tenaga kerja. Nilai-nilai yang diutamakan meliputi kepedulian terhadap isu lingkungan, tanggung jawab sosial, serta penghormatan terhadap budaya lokal Bali. Temuan ini selaras dengan konsep green HRM (Green Human Resource Management) yang menekankan pentingnya menanamkan kesadaran lingkungan sejak tahap awal perekrutan (Renwick et al., 2013).

Lebih lanjut, adanya sertifikasi seperti *Green Globe* dan Tri Hita Karana (THK) Awards memberikan insentif kepada organisasi untuk menyelaraskan strategi SDM mereka dengan prinsip keberlanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya mengevaluasi kemampuan teknis kandidat, tetapi juga menilai kesesuaian nilai-nilai pribadi calon karyawan terhadap visi jangka panjang perusahaan yang berorientasi pada harmoni antara manusia, lingkungan, dan spiritualitas.

Dalam praktik seleksi, beberapa pelaku industri pariwisata telah mengembangkan pendekatan berbasis nilai (values-based recruitment), yang mencakup penilaian atas keterlibatan calon karyawan dalam kegiatan sosial dan lingkungan. Indikator yang digunakan mencakup pengalaman dalam kegiatan *volunteerism*, pemahaman dan penerapan prinsip 3R (*reduce, reuse, recycle*), serta apresiasi terhadap nilai-nilai lokal seperti Tri Hita Karana.

Sebagai contoh, hotel-hotel yang telah memperoleh penghargaan THK Awards umumnya melakukan wawancara dengan pendekatan behavioral dan situational yang menggali integritas, kesadaran lingkungan, serta kesiapan berkontribusi dalam program keberlanjutan perusahaan. Praktik ini mencerminkan integrasi nilai-nilai lokal dan global dalam kebijakan SDM, serta memperlihatkan bahwa keberlanjutan tidak hanya menjadi jargon, tetapi telah tertanam dalam sistem manajemen organisasi.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan SDM yang berlandaskan keberlanjutan dapat menjadi keunggulan kompetitif sekaligus alat transformasi budaya kerja di sektor pariwisata. Dengan merekrut karyawan yang memiliki orientasi keberlanjutan sejak awal, perusahaan dapat membentuk tim kerja yang konsisten dalam menerapkan prinsip *eco-friendly* dan *socially responsible* dalam operasional harian.

### B. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan di sektor pariwisata Bali Selatan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga secara eksplisit mendukung tujuan-tujuan keberlanjutan. Materi pelatihan yang diselenggarakan oleh hotel-hotel bersertifikat *Green Globe* dan *EarthCheck* mencakup aspek lingkungan (misalnya efisiensi energi, pengurangan emisi karbon), budaya lokal (penghormatan terhadap adat dan tradisi Bali), serta sosial (seperti kesetaraan gender dan etika kerja). Pelatihan ini biasanya menjadi bagian dari agenda tahunan dan terkait erat dengan proses

audit keberlanjutan eksternal.

Lebih lanjut, pengembangan keterampilan diarahkan agar karyawan berperan sebagai *agent of change* dalam operasional perusahaan. Pelatihan seperti pengelolaan limbah, *green housekeeping*, *eco-tour guiding*, serta penggunaan teknologi ramah lingkungan menjadi praktik umum, terutama di hotel-hotel pemenang THK Awards. Praktik ini memperlihatkan peran pelatihan sebagai alat transformasi budaya kerja menuju paradigma keberlanjutan.

#### C. Kesejahteraan Karyawan

Aspek kesejahteraan karyawan juga menjadi bagian integral dari strategi SDM berkelanjutan. Beberapa hotel menerapkan pendekatan holistik yang mencakup dimensi fisik, sosial, dan spiritual. Fasilitas seperti ruang ganti yang bersih, kantin sehat, dan klinik kerja mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan jasmani. Di sisi lain, program spiritual seperti persembahyangan rutin dan waktu untuk kegiatan keagamaan mencerminkan pengintegrasian nilai-nilai lokal dalam kebijakan organisasi.

Kesejahteraan yang didukung dengan prinsip Tri Hita Karana terbukti meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Mereka menunjukkan keterlibatan lebih tinggi dalam kegiatan perusahaan, baik yang bersifat operasional maupun sosial-lingkungan. Temuan ini mendukung teori bahwa lingkungan kerja yang sehat dan inklusif berkontribusi terhadap motivasi intrinsik dan performa kerja jangka panjang.

#### D. Keterlibatan Stakeholder

Keberhasilan strategi pengelolaan SDM berbasis keberlanjutan tidak lepas dari keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah daerah, komunitas adat, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan institusi pendidikan turut berkontribusi dalam perencanaan dan implementasi kebijakan SDM yang sesuai dengan konteks budaya lokal. Sertifikasi seperti THK secara eksplisit mengevaluasi keterlibatan ini sebagai bagian dari indikator penilaian. Kolaborasi konkret dengan komunitas lokal diwujudkan dalam bentuk pelatihan bersama desa adat, pemberdayaan UMKM sebagai bagian dari rantai pasok, serta kegiatan edukatif di sekolah-sekolah. Praktik ini tidak hanya memperkuat legitimasi sosial perusahaan, tetapi juga menciptakan ekosistem keberlanjutan yang berakar pada nilai-nilai lokal.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis keberlanjutan di sektor pariwisata, khususnya di kawasan Bali Selatan, telah berkembang secara bertahap dan menunjukkan hasil yang signifikan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi SDM berbasis keberlanjutan telah diimplementasikan melalui integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam setiap tahap manajemen SDM. Strategi tersebut mencakup: Rekrutmen dan seleksi berbasis nilai lingkungan, sosial, dan budaya lokal, program pelatihan dan pengembangan yang menekankan pada kompetensi hijau (*green skills*) dan pelestarian budaya, kebijakan kesejahteraan yang holistik, meliputi aspek fisik, sosial, dan spiritual, keterlibatan aktif stakeholder eksternal, seperti komunitas adat, lembaga pendidikan, dan organisasi lingkungan.
2. Dampak positif dari implementasi strategi ini terlihat pada berbagai aspek, antara lain:

peningkatan kompetensi dan kesadaran keberlanjutan di kalangan karyawan, meningkatnya loyalitas tenaga kerja, reputasi positif perusahaan di mata tamu dan mitra bisnis, penguatan hubungan sosial dan budaya dengan masyarakat lokal, kontribusi nyata terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), terutama SDG 8 (pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi), SDG 12 (konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab), dan SDG 13 (penanganan perubahan iklim).

3. Kebutuhan akan dukungan lintas sektor menjadi penting dalam mengatasi hambatan yang ada. Sinergi antara pemerintah daerah, lembaga pendidikan dan pelatihan, organisasi masyarakat sipil, serta lembaga sertifikasi keberlanjutan diperlukan untuk: memperluas jangkauan dan kualitas pelatihan SDM pariwisata, meningkatkan akses terhadap teknologi dan pendanaan ramah lingkungan, memperkuat ekosistem keberlanjutan yang inklusif dan berkelanjutan di sektor pariwisata.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>
- [2] Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer.
- [3] Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- [4] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2022). *Laporan Tahunan Kinerja Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2022*.
- [5] World Travel & Tourism Council. (2023). *Travel & Tourism Economic Impact 2023*. <https://wtcc.org>
- [6] Zhou, Y., Liu, X., & Fan, J. (2020). Human resource practices and sustainable performance in tourism and hospitality: A systematic review. *Sustainability*, 12(17), 6893. <https://doi.org/10.3390/su12176893>
- [7] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- [8] Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- [9] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- [10] Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer.
- [11] Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132.
- [12] Sharpley, R. (2009). *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* Earthscan.
- [13] UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. United Nations World Tourism Organization and United Nations Environment Programme.

- [14] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- [15] Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [16] Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN