

ISU-ISU PENGELOLAAN LINGKUNGAN PADA HOTEL BERBINTANG DI BALI

Jaya Pramono

Fakultas Ekonomika dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura Bali

e-mail: jayapramono@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi isu-isu pengelolaan lingkungan pada hotel berbintang di Bali. Responden dalam penelitian ini adalah 126 orang pimpinan/pengelola hotel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang dianalisis melalui statistik deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa isu-isu pengelolaan lingkungan menempati posisi yang sangat penting pada manajemen hotel dan menjadi dasar pemikiran bagi para pengelola hotel berbintang di Bali untuk melakukan pengelolaan lingkungan. Dari ketujuh isu yang dianalisis, ada tiga isu yang terindikasi penting mendorong hotel untuk melakukan pengelolaan lingkungan yaitu tekanan dari agen perjalanan wisata, tekanan pelanggan dan wisatawan, dan perubahan iklim. Terdapat perbedaan antara hotel berbintang satu, dua, dan tiga dengan hotel berbintang empat dan lima terkait dengan tingkat penting isu-isu tersebut. Bagi pengelola hotel berbintang satu, dua, dan tiga, isu-isu berada pada kategori "penting", sedangkan bagi pengelola hotel berbintang empat dan lima, hal tersebut berada pada kategori "sangat penting".

Kata kunci: isu pengelolaan lingkungan, hotel berbintang, agen perjalanan wisata, perubahan iklim

ABSTRACT

Aim of this study is to identify environmental management issues at starred hotels in Bali. Respondent of this study was 126 hotel manager. The data obtained through questionnaire which was analyzed by descriptive statistic. The findings show that environmental management issues take an important place to the hotel management and emerge as bases for hotel manager of starred hotels in Bali for carrying out environmental management. Out of seven issues analyzed in this study, three of them emerge as important issues i.e. pressure from travel agent, pressure from customer and tourist, and climate change. There is a significant difference among one, two, and three starred hotels and four and five starred hotels related to the significance of those issues. For manager of one, two, and three starred hotels, those issues are in "important" category, whereas for four and five starred hotels, they are in "very important" categories which push them to do management of environment.

Keywords: *environmental management issue, starred hotel, travel agent, climate change*

PENDAHULUAN

Tujuan kegiatan kepariwisataan yang terkait dengan keberlanjutan lingkungan adalah untuk melestarikan alam dan sumber daya yang ada. Hal ini tertuang dalam UU-RI. No.10/2009 Tentang Kepariwisata yang mengemukakan bahwa salah satu prinsip dilaksanakannya kepariwisataan yaitu memelihara kelestarian alam dan lingkungan hidup, sehingga setiap pengusaha pariwisata dan wisatawan berkewajiban memelihara lingkungan guna menjaga kesehatan, kebersihan, keasrian, dan kelestariannya. Sejalan dengan semangat ini, maka kewajiban memelihara kelestarian atau keberlanjutan lingkungan menjadi agenda utama pula bagi para pengelola hotel.

Data dari Disparida Bali (2015) menunjukkan bahwa pesatnya pertumbuhan jumlah hotel dan kamar hotel di Provinsi Bali selama tujuh tahun terakhir antara lain disebabkan tingginya

pertumbuhan kunjungan wisatawan asing yang mencapai di atas dua digit (rata-rata 8,72%). Pertumbuhan jumlah hotel dan kamar ini juga dapat dimaknai sebagai alternatif tersedianya jasa penginapan (*accomodation*) yang memudahkan wisatawan untuk menginap. Tingginya permintaan ini juga akan berkorelasi dengan meningkatnya penggunaan sumberdaya untuk memenuhi permintaan wisatawan yang datang. Tren ini dapat mempengaruhi kondisi lingkungan, khususnya di sekitar hotel, yang pada gilirannya menyebabkan isu *environmentally friendly* semakin mengemuka di bidang pengelolaan hotel.

Di tingkat *global*, sejak tahun 1987, konsep keberlanjutan pada pengelolaan lingkungan pertama kali disuarakan pada koordinasi yang disponsori oleh Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) pada komisi "*Our Common Future*" yang merupakan sebuah gerakan menuju keberlanjutan. Organisasi

pemerintah dan nonpemerintah, perusahaan, dan konsumen semakin berfokus pada perlunya menjalani hidup yang selaras dengan lingkungan dan mengurangi kerusakan lingkungan yang ada. Konsep keberlanjutan ini juga menjadi momentum penting pada industri perhotelan seperti yang dikemukakan oleh Ernst dan Young (2008).

Moreno et al. (2004) mencatat ada dua alasan utama di balik perhatian pada isu lingkungan ini. Pertama, diyakini masyarakat dan pemerintah telah menyadari bahwa hotel sebagai lembaga komersial yang memiliki sumberdaya keuangan, kecakapan teknik, dan visi, sebaiknya mengembangkan solusi ekologi untuk masalah lingkungan. Kedua, kemampuan untuk mengembangkan solusi ekologi ini berkaitan erat dengan kepentingan hotel pada sisi promosi karena penanganan masalah lingkungan dengan baik dan bijaksana akan menjadi keunggulan kompetitif bagi hotel dari sisi promosi.

Sesuai dengan konsep ini, dalam kegiatan operasionalnya, hotel didorong untuk menerapkan konsep ramah lingkungan yang menuju pada keberlanjutan melalui berbagai inisiatif seperti program pendidikan, program reboisasi, *eco-resort*, efisiensi energi, dan pengembangan bangunan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Intinya, industri yang semakin “hijau” telah menjadi tren dan kepedulian utama para wisatawan. Hal ini didasarkan atas sebuah survei konsumen yang menunjukkan bahwa 75 persen wisatawan mengatakan mereka adalah konsumen yang berpikiran ramah lingkungan dan 54 persen mengemukakan bahwa selain berpikiran ramah lingkungan mereka juga ingin tinggal di hotel yang menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan (Feiertag, 1994).

Berkembangnya kepedulian terhadap pengelolaan bisnis yang ramah lingkungan dari semua komponen pariwisata (termasuk wisatawan), mengakibatkan program sertifikasi lingkungan di tingkat global untuk industri perjalanan dan pariwisata juga mengalami perkembangan. Konsep ini awalnya dikembangkan pada tahun 1996 oleh tiga organisasi internasional yaitu *World Travel & Tourism Council*, Organisasi Pariwisata Dunia, dan Dewan Bumi. Ketiga organisasi ini bersama-sama mencetuskan ide “*Green Globe*,” sebuah *benchmarking* sertifikasi dan kinerja sebagai bentuk program perbaikan berdasarkan prinsip-prinsip Agenda 21. Program ini mengidentifikasi isu-isu lingkungan dan pembangunan yang mengancam perekonomian dan keseimbangan ekologi selain

menyajikan strategi untuk transisi ke arah pembangunan yang berkelanjutan.

Bagi Provinsi Bali, pengelolaan lingkungan teraktualisasi dalam program *Tri Hita Karana*. Sejak tahun 2000, melalui *Tri Hita Karana Awards*, dilakukan penilaian pengelolaan lingkungan secara tidak langsung sehubungan dengan pembangunan pariwisata yang berlangsung di Bali yang dinilai dalam tiga komponen utama yaitu hubungan manusia dengan Tuhan, hubungan manusia dengan manusia, dan hubungan manusia dengan alam. Tujuan utama program ini adalah agar pengelolaan pariwisata di Bali dapat berlangsung secara berkelanjutan. Pada *Tri Hita Karana Awards* konsep yang terkait dengan lingkungan adalah konsep *palemahan*, berasal dari kata *lemah* yang berarti tanah atau lingkungan. Konsep ini menekankan semua aspek yang berhubungan dengan lingkungan berdasarkan kepercayaan bahwa lingkungan yang baik akan memberikan kehidupan yang lebih baik pula (Putra, 2009).

Menurut Cordeiro dan Sarkis (1997), perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan lingkungan yang konsisten pada hotel berkaitan dengan prinsip ekonomi yang memunculkan konsep biaya, tidak hanya ditentukan oleh keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh, tetapi juga berdampak pada biaya yang pasti akan mempengaruhi tampilan bisnis. Bertentangan dengan pandangan ini, Robinot dan Giannelloni (2010), menyatakan bahwa sebaiknya atribut-atribut pengelolaan lingkungan tidak diinformasikan secara langsung kepada tamu karena akan berdampak pada adanya risiko mendapat penilaian yang kurang layak dari mereka. Dijelaskan lebih lanjut bahwa, meskipun demikian, sangat penting bagi pihak hotel untuk selalu mengupayakan pengelolaan lingkungan hotel dengan cara terus-menerus berinvestasi meningkatkan atribut-atribut layanan yang semakin ramah lingkungan.

Kontradiksi antara manfaat dan biaya seperti yang telah didiskusikan sebelumnya membuat isu pengelolaan lingkungan menjadi penting. Terlebih lagi dengan gencarnya tekanan dari wisatawan dan operator pariwisata lainnya yang semakin peduli dengan lingkungan. Pengelolaan lingkungan ini juga penting untuk hotel karena banyak hotel saat ini tidak hanya diukur kinerja keuangannya, melainkan juga tanggung jawabnya terhadap lingkungan yang pada gilirannya mempengaruhi para pemegang saham dan konsumennya (Henriques & Sadorsky, 1999).

Berbeda dengan artikel-artikel ilmiah sebelumnya yang berkaitan dengan lingkungan,

paper ini menggambarkan isu-isu pengelolaan lingkungan pada hotel berbintang di Bali berdasarkan pandangan dari para pengelola hotel yang diasumsikan memiliki akses dan peran utama baik dalam pengelolaan lingkungan pada hotel berbintang maupun dalam aspek lain yang mendorong hotel melakukan pengelolaan lingkungan.

Pengelolaan Lingkungan Pada Hotel

Studi tentang pengelolaan lingkungan mencakup penelitian tentang semua kegiatan teknis dan organisasi guna mengurangi dampak lingkungan yang disebabkan oleh kegiatan operasional perusahaan (Cramer, 1998). Konsep ini menyangkut adanya misi pengurangan dampak lingkungan, yang penekanannya mengarah pada beberapa keputusan pengelola hotel yang secara sengaja dapat mengurangi dampak lingkungan pada hotel.

Pengelolaan lingkungan melibatkan berbagai inisiatif lingkungan yang mungkin berbeda dalam implementasinya tergantung dari jenis industri, karakteristik organisasi, dan dampaknya terhadap lingkungan. Inisiatif-inisiatif pengelolaan lingkungan dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori yang berbeda seperti pencegahan teknis dan organisasional atau kategori polusi dan pengendalian polusi (Cramer, 1998; Russo & Fouts, 1997).

Pada tahun 1995, *International Hotel and Restaurant Association* mempublikasikan *checklist* lingkungan yang komprehensif dan *action development guide* untuk hotel kecil dan menengah. Publikasi ini membantu hotel dalam hal penyediaan informasi yang lebih rinci untuk sistem pengelolaan lingkungan. Hampir semua hotel telah mengimplementasikan program ini dengan berbagai tingkat intensitas. Survei yang dilakukan tentang implementasi program ini menunjukkan bahwa manfaat paling signifikan dari pengelolaan lingkungan bagi hotel adalah perbaikan citra publik dan hubungan yang lebih baik dengan masyarakat setempat (Kirk, 1995). Namun, bagi para pekerja hotel, kebijakan lingkungan ini lebih bermanfaat pada kinerja pengelolaan keuangannya.

Pengelolaan lingkungan di hotel harus mencakup semua aktivitas hotel yang berdampak pada lingkungan dan mengembangkan praktek-praktek yang lebih luas untuk menguranginya. Contohnya, dalam mengurangi penggunaan energi pengelola hotel harus mengontrol dan memperbaiki ventilasi dan alat pendingin, pencahayaan, dan fasilitas lain yang membutuhkan energi yang digunakan dalam areal yang berbeda. Selain itu, untuk mengurangi sampah yang dihasilkan, pihak

hotel berupaya secara simultan meminimalkan konsumsi pelanggan dan pembungkusan yang menggunakan plastik; penggunaan *container* atau material yang dapat diurai dan dipakai kembali seperti gelas dan kertas; dan pengumpulan sampah secara selektif. Akan tetapi, seperti catatan Brown (1994), meskipun dalam prakteknya banyak hotel memiliki label lingkungan, alasan utamanya semata-mata karena adanya kepentingan regulasi, penghematan sumberdaya, dan tekanan dari biro perjalanan wisata/pelanggan/wisatawan.

Kirk (1995) melihat adanya hubungan antara karakteristik tertentu dari industri pariwisata dengan isu-isu lingkungan. Karakteristik tertentu ini dapat membentuk strategi lingkungan pada hotel. Karakteristik tersebut adalah pertama, kegiatan operasional hotel menghasilkan buangan sampah pada areal yang luas karena kegiatan-kegiatan tersebut mencakup sejumlah besar sub-bagian/departemen hotel yang masing-masing membutuhkan sejumlah energi, air, makanan, kertas, dan sumberdaya lain. Dijelaskan lebih lanjut bahwa hal ini berkontribusi pada penambahan sejumlah kecil polusi terhadap lingkungan dalam bentuk asap, bau, kebisingan, dan polutan akibat bahan kimia.

Kedua, peraturan lingkungan dalam industri pariwisata hampir tidak ada dibandingkan di sektor lain seperti manufaktur. Ketiga, konsumen industri pariwisata adalah wisatawan yang menjadi tamu hotel yang kehadirannya berpengaruh langsung terhadap kegiatan layanan yang terjadi di hotel. Ketiga aspek ini mengakibatkan adanya tiga bentuk pengelolaan lingkungan pada hotel yaitu (1) aktivitas pengelolaan lingkungan yang bersifat sukarela (*voluntary*), (2) aktivitas pengelolaan lingkungan yang melibatkan tamu sebagai pelanggan dalam implementasi usaha-usaha pengelolaan lingkungan; dan (3) aktivitas pengelolaan lingkungan yang terfokus pada usaha-usaha prevensi terhadap pulusi dan/atau aspek-aspek organisasi pengelolaan lingkungan. Sifat sukarela dalam implementasi praktek-praktek lingkungan pada hotel terjadi karena kurangnya aspek normatif yang bersifat wajib, apalagi keadaan ini diperkuat oleh fakta bahwa dampak lingkungan pada hotel meliputi area yang luas yang membuat masyarakat umum sulit untuk menerima pendapat bahwa hotel berperan langsung dalam perusakan lingkungan (Brown, 1994; Kirk, 1995).

Kebutuhan untuk melibatkan pelanggan atau wisatawan didasarkan atas peran aktif wisatawan, baik dalam pelayanan yang diharapkan maupun dengan cara bagaimana wisatawan dapat berkontribusi pada usaha-usaha untuk meminimalkan

dampak negatif yang diakibatkan kegiatannya di hotel. Oleh karenanya, pada banyak hotel, wisatawan atau pelanggan dapat berkolaborasi dalam penghematan konsumsi energi dan air, penggantian handuk, dan lainnya. Melalui program ini wisatawan atau pelanggan dilibatkan secara langsung dalam kebanyakan aktivitas yang berusaha untuk meminimalisir kerusakan lingkungan. Hal ini dapat dijelaskan karena dari satu sisi, tidak ada aturan normatif yang mewajibkan kontrol terhadap polusi lingkungan, sedangkan kontrol terhadap polusi akibat operasional hotel bukan pilihan tepat ketika banyak sumber-sumber lain yang bersamaan menghasilkan dampak lingkungan juga (Dobers, 1997).

Berdasarkan kondisi tersebut, teridentifikasi tiga dimensi strategi lingkungan yang harus diperhatikan oleh pihak hotel. Pertama, sejauh mana praktek-praktek pengelolaan lingkungan yang berbeda, diimplementasikan. Kedua, adanya pengalaman hotel dalam mengaplikasikan usah-usaha tersebut. Ketiga, persepsi pengelola hotel terhadap pengelolaan lingkungan sebagai sebuah kemampuan strategij.

Isu-Isu Lingkungan sebagai Sumberdaya Strategis bagi Hotel

Strategi lingkungan dapat juga didefinisi berdasarkan persepsi bahwa aktivitas proteksi lingkungan dapat menyediakan manfaat yang kompetitif bagi hotel. Beberapa penelitian telah mengaplikasikan padangan ini dan mempertegas bahwa aktivitas pengelolaan lingkungan berpotensi mengembangkan kemampuan berharga perusahaan, dalam hal integrasi *stakeholder* dan inovasi serta proses pembelajaran berkelanjutan (Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998).

Akan tetapi, tidak semua perusahaan mampu untuk menerapkan hal yang dapat menyediakan manfaat kompetitif yang berkelanjutan ini (Grant, 1991). Amit dan Schoemaker (1993), menjelaskan adanya kesulitan karena perusahaan beroperasi dalam sebuah lingkungan yang terus berubah dan semakin kompleks, sehingga praktek pengelolaan lingkungan juga mengalami perubahan, termasuk cara-cara mengintegrasikannya ke dalam organisasi. Sejalan dengan itu, tidak semua lini perusahaan mengapresiasi keberadaan manfaat kompetitif ini, melainkan hanya lini depan perusahaan yang menganggap praktek manajemen lingkungan mempunyai karakteristik nilai, ambiguitas kausal, kompleksitas sosial, dan “*imperfect imitability*” yang menganggapnya sebagai sebuah kemampuan strategis (Barney, 1991; Grant, 1991).

Tipologi strategi lingkungan mengisyaratkan bahwa ada satu garis tegas yang membatasi perusahaan-perusahaan yang tidak berkomitmen terhadap isu-isu lingkungan dibandingkan dengan pada perusahaan-perusahaan yang sangat peduli dan menjadi pemimpin dalam pengelolaan lingkungan (Arago´n-Correa, 1998). Kelompok perusahaan yang peduli pada lingkungan dan menjadi pemimpin dalam pengelolaan lingkungan memiliki lebih banyak pengalaman dalam hal isu-isu proteksi lingkungan dan memiliki strategi lingkungan yang lebih proaktif. Kelompok perusahaan ini telah mendapatkan keuntungan-keuntungan dari proses proteksi lingkungan yang dikelolanya (Nehrt, 1996).

Banyak literatur dalam strategi lingkungan telah mempelajari peran yang dimainkan oleh tekanan *stakeholder* dan ukuran organisasi (Fineman & Clarke, 1996; Henriques & Sadosky, 1999). Dalam industri layanan, sektor perhotelan khususnya, analisis terhadap pengaruh afiliasi jaringan (*chain hotel*) terhadap strategi lingkungan yang dimilikinya, sangat relevan (IHEI, 1993).

Tekanan sosial dapat membentuk respon asli lingkungan korporasi (Henriques & Sadosky, 1999). Pandangan ini berasumsi bahwa setiap organisasi mengadopsi inisiatif pengelolaan lingkungan karena permintaan atau motivasi dari pihak *stakeholder* tertentu. Menurut teori *stakeholder*, setiap organisasi melakukan aktivitasnya untuk memuaskan kebutuhan *stakeholder* utama, karena dengan cara ini, perusahaan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk bertahan dalam jangka panjang (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Setiap *stakeholder* mempunyai mekanisme pengaruhnya masing-masing, yang dapat dipakai secara individual maupun bersama-sama untuk melakukan perlindungan terhadap lingkungan (Frooman, 1999).

Respon hotel tidak hanya dihasilkan dari *claim* atau ketertarikan *stakeholder* individual, tetapi perhatian yang simultan dari semua *stakeholder* seperti pemerintah atau pelanggan tertentu yang dapat mendukung hotel dengan suatu insentif atau bahkan bekerjasama dalam upaya memecahkan masalah lingkungan. Hal ini membuat pengelola hotel lebih menyadari bahwa *stakeholder* memiliki peran yang tidak dapat diabaikan dalam mempengaruhi mereka untuk lebih peduli pada pelestarian lingkungan. Dengan demikian, pengelola hotel akan berusaha untuk merespon dengan strategi lingkungan yang lebih proaktif.

Bagian dari motivasi internal perencanaan korporasi dan eksekusi dari strategi pengelolaan lingkungan yang konsisten pada hotel adalah manfaat ekonomi. Pengelola hotel sebaiknya menerima dan menghormati beberapa prinsip aktivitas pengelolaan lingkungan yang terfokus pada pengkondisian pendekatan ekonomi yang paling tepat dalam melakukan suatu aktivitas karena pemenuhan prinsip-prinsip pengelolaan lingkungan yang berkesinambungan ini memunculkan konsekuensi biaya yang secara implisit ditentukan oleh manfaat-manfaat yang akan diperoleh dari mengikuti proses pengelolaan lingkungan ini (Cordeiro & Sarkis, 1997; Walley & Whitehead, 1994).

Aktivitas-aktivitas proses pengelolaan lingkungan tidak mewakili suatu aktivitas yang terisolasi melainkan dengan keputusan bisnis yang memiliki kemungkinan untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Proses pengelolaan lingkungan seharusnya mengarah pada suatu perbaikan lingkungan dimana proses ini nantinya akan diapresiasi oleh masyarakat sebagai suatu upaya perbaikan citra hotel (Welford, 1995).

Berbagai keuntungan potensial dari sisi ekonomi yang disebutkan telah dikemukakan pada literatur-literatur terdahulu ketika isu-isu lingkungan diintegrasikan dalam strategi perusahaan (Guimaraes & Liska, 1995). Jika dirangkum, hal ini meliputi penghematan biaya dan perbaikan dalam efisiensi perusahaan, perbaikan dalam kualitas produk, peningkatan dalam pangsa pasar, pengurangan dalam tanggungjawab, melampaui para pesaing atau perundangan, akses terhadap pasar baru, motivasi dan kepuasan karyawan, perbaikan dalam hubungan dengan masyarakat, serta akses terhadap bantuan finansial.

Penelitian yang ada selama ini melaporkan bahwa bukti yang terkait dengan hubungan antara pengelolaan lingkungan perusahaan yang berkelanjutan dengan kinerja ekonomi bersifat kontradiktif, karena beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *performance* ekonomi dan produktivitas dalam strategi pengelolaan lingkungan perusahaan (Judge & Douglas, 1998; Russo & Fouts, 1997), sedangkan yang lainnya mengidentifikasi adanya hubungan yang negatif (Cordeiro & Sarkis, 1997; Worrell *et al.* 1995).

Isu lain terkait dengan permasalahan-permasalahan utama lingkungan yang perkembangannya secara langsung atau tidak langsung yang dapat disebabkan oleh pengelolaan hotel atau lainnya yang

mempengaruhi kegiatan pengelolaan hotel selanjutnya. Brown (1994) menjelaskan indikator atau alasan utama hotel mau terlibat dalam pengelolaan lingkungan adalah karena adanya isu seperti kepentingan peraturan pemerintah, penghematan sumberdaya, tekanan dari Biro Perjalanan Wisata, dan pelanggan atau wisatawan. Mycock dan Baker (2008) menambahkan indikator isu lainnya yang terkait dengan perubahan cuaca (*climate change*) dan keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya. El Dief dan Font (2010), juga menambahkan indikator adanya isu keuntungan dari pemotongan biaya operasional.

METODE

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan desain survei. Populasi dalam studi ini adalah seluruh hotel berbintang di Bali (hotel bintang 1 sampai dengan bintang 5). Pemilihan ini didasarkan pada alasan bahwa hotel berbintang selama ini dikenal sebagai lembaga yang dikelola secara komersial dan memiliki sumberdaya keuangan, kecakapan teknik, serta visi yang jelas untuk mengembangkan solusi ekologi untuk berbagai masalah lingkungan (Feiertag, 1994). Hotel berbintang juga telah mengembangkan pengelolaan lingkungan yang lebih *advance* karena ketersediaan sumberdaya yang lebih besar untuk diinvestasikan dalam proses konservasi dan perlindungan terhadap lingkungan (Sharma & Vredenburg, 1998), dimilikinya bentuk pengelolaan formal (Merritt, 1998), dan mempunyai skala kekuatan ekonomi untuk melakukan *reuse*, *recycling* atau mengevaluasi program pengelolaan sampah (Andersen, 1997). Berdasarkan beberapa alasan tersebut diharapkan hotel berbintang lebih terdorong untuk mengadopsi strategi pengelolaan lingkungan yang lebih proaktif dibandingkan dengan hotel tidak berbintang (hotel yang lebih kecil atau hotel melati).

Pada tahun 2014, hotel berbintang di Provinsi Bali berjumlah 217 buah (www.disparda.baliprov.go). Data hotel bintang 1-5 yang dapat diakses sebanyak 126 buah karena 91 pihak hotel tidak bersedia untuk berpartisipasi. Responden dalam penelitian ini adalah pengelola/manager hotel yang diminta untuk menjawab kuesioner yang diberikan. Butir-butir pertanyaan menggunakan skala Skala Likert dengan rentangan 1-7 mulai dari amat sangat tidak penting sampai dengan amat sangat penting. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isu-isu pengelolaan lingkungan yang dianalisis berikut ini adalah isu-isu aktual tentang pengelolaan lingkungan yang mempengaruhi hotel berbintang untuk melakukan proses pengelolaan lingkungan. Isu-isu ini terdiri dari tujuh isu utama tentang permasalahan pokok lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung disebabkan oleh kegiatan kepariwisataan (termasuk pengelolaan hotel) yang mempengaruhi kegiatan pariwisata, khususnya pengelolaan hotel selanjutnya (Brown, 1994; El Dief & Font 2010; Mycock & Baker, 2008).

Tabel 1 menggambarkan distribusi jawaban responden berkaitan dengan “apakah isu-isu pengelolaan lingkungan mendorong manajemen untuk melakukan pengelolaan lingkungan di hotelnya”. Untuk menjawab hal ini, dapat dijelaskan melalui mekanisme berikut ini. Misalnya, untuk variabel $x_{1,1}$ (adanya peraturan pemerintah), dari 126 responden distribusi datanya adalah hanya 1 responden menjawab kategori skor 1; 3 responden menjawab kategori skor 2; 8 responden menjawab kategori skor 3; 16 responden menjawab kategori skor 4; 24 responden menjawab kategori skor 5; 27 responden menjawab kategori skor 6; 47 responden menjawab kategori skor 7; sehingga rata-rata skor jawaban responden adalah 5,60. Demikian seterusnya untuk semua variabel yang lainnya yakni $x_{1,2}$, $x_{1,3}$, $x_{1,4}$, $x_{1,5}$, $x_{1,6}$, dan $x_{1,7}$.

Dari hasil ini, meskipun ada 1 orang responden yang memberikan skor 1 (skor terendah), sebagian besar memberikan jawaban dengan skor 5-7. Bahkan dari jawaban tersebut juga dapat disimak bahwa dominan responden (47 orang) memberikan skor 7 (tertinggi) yang berarti adanya peraturan pemerintahlah yang menyebabkan pihak hotel

melakukan pengelolaan lingkungan. Rata-rata skor jawaban responden tentang hal ini adalah 5,60.

Hal yang menggembirakan tampak pada jawaban responden tentang perubahan iklim dan keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya. Terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan skor 6 (secara berturut-turut sebanyak 50 orang dan 54 orang). Ini dapat menjadi suatu indikasi adanya kesadaran pada manajemen pengelola hotel berbintang di Bali tentang isu lingkungan global yang mengemuka dewasa ini, khususnya tentang perubahan iklim dan keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya.

Guna memudahkan interpretasi, maka perlu dilakukan kategorisasi terhadap data yang ditampilkan pada Tabel 1. Oleh karena alternatif jawaban terletak antara skor 1 (amat sangat tidak penting) sampai dengan skor 7 (amat sangat penting), maka dapat dihitung rentangan skornya (*range*) yakni 0,86. Untuk kategori I, maka *range* yang terbentuk adalah dari 1 sampai dengan 1,86 (1+0,86), demikian seterusnya untuk kategori II sampai dengan VII. Jadi untuk *range* 1,00 d” x d” 1,86 berada pada ketegori I (sangat tidak penting), sampai dengan *range* 6,16 d” x d” 7,00 berada pada kategori VII (atau amat sangat penting).

Sesuai dengan *range* yang ada, maka data pada Tabel 1 ditransformasi sehingga membentuk data yang tertera pada Tabel 2. Secara umum dapat dikatakan bahwa menurut para responden (pengelola hotel berbintang di Bali), isu-isu pengelolaan lingkungan sebagai hal yang sangat penting mendorong hotel untuk melakukan pengelolaan lingkungan. Hal ini terbukti karena semua variabel indikatornya berada pada kategori skor VI (sangat penting).

Tabel 1. Distribusi Jawaban Responden Tentang Isu-Isu Lingkungan yang Mendorong Hotel Berbintang di Bali Melakukan Pengelolaan Lingkungan

| Kode | Isu | Skor | | | | | | | Rata Rata |
|------|---|------|---|---|----|----|----|----|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| X1.1 | Adanya peraturan pemerintah | 1 | 3 | 8 | 16 | 24 | 27 | 47 | 5,60 |
| X1.2 | Penghematan sumberdaya | 0 | 1 | 2 | 6 | 21 | 45 | 51 | 6,06 |
| X1.3 | Tekanan dari <i>Biro Perjalanan</i> | 0 | 5 | 9 | 14 | 17 | 48 | 33 | 5,51 |
| X1.4 | Tekanan pelanggan dan wisatawan | 1 | 2 | 7 | 13 | 17 | 53 | 33 | 5,65 |
| X1.5 | Perubahan iklim (<i>climate change</i>) | 1 | 5 | 6 | 15 | 16 | 50 | 33 | 5,56 |
| X1.6 | Keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya | 0 | 1 | 3 | 13 | 18 | 54 | 37 | 5,84 |
| X1.7 | Manfaat dari pemotongan biaya operasional | 1 | 3 | 8 | 16 | 24 | 47 | 27 | 5,75 |

Sumber: data primer diolah

Tabel 2. Distribusi Jawaban Responden Tentang Isu-Isu Lingkungan yang Mendorong Hotel Berbintang di Bali untuk Melakukan Pengelolaan Lingkungan sesuai Hasil Interpretasi Kategorisasi

| Kode | Isu | Skor | Keterangan |
|------|---|------|---------------------|
| X1 | Peraturan pemerintah | 5,60 | VI / Sangat Penting |
| X2 | Penghematan sumberdaya | 6,06 | VI / Sangat Penting |
| X3 | Tekanan dari <i>Biro Perjalanan</i> | 5,51 | VI / Sangat Penting |
| X4 | Tekanan pelanggan dan wisatawan | 5,65 | VI / Sangat Penting |
| X5 | Perubahan iklim (<i>climate change</i>) | 5,56 | VI / Sangat Penting |
| X6 | Keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya | 5,84 | VI / Sangat Penting |
| X7 | Manfaat dari pemotongan biaya operasional | 5,75 | VI / Sangat Penting |

Sumber: data primer diolah

Tabel 3. Distribusi Perbandingan Jawaban Responden antara Hotel Bintang 4 dan 5 dengan Hotel Bintang 1,2, dan 3 Tentang Isu-Isu Lingkungan yang Mendorong Hotel Berbintang di Bali Melakukan Pengelolaan Lingkungan

| Kode | Isu | Berbintang 1,2&3 | | Berbintang 4&5 | |
|------|---|------------------|------------------|----------------|---------------------------|
| | | Skor | Keterangan | Skor | Keterangan |
| X1 | Adanya Peraturan pemerintah | 4,60 | V / Penting | 5,60 | VI / Sangat Penting |
| X2 | Penghematan sumberdaya | 4,42 | IV /Agak Penting | 6,20 | VII / Amat Sangat Penting |
| X3 | Tekanan dari <i>Biro Perjalanan</i> | 4,11 | IV /Agak Penting | 5,80 | VI / Sangat Penting |
| X4 | Tekanan pelanggan dan wisatawan | 4,85 | V / Penting | 5,90 | VI / Sangat Penting |
| X5 | Perubahan iklim (<i>climate change</i>) | 4,36 | IV /Agak Penting | 5,80 | VI / Sangat Penting |
| X6 | Keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya | 5,08 | V / Penting | 5,90 | VI / Sangat Penting |
| X7 | Manfaat dari pemotongan biaya operasional | 4,87 | V / Penting | 5,70 | VI / Sangat Penting |

Sumber: data primer diolah

Selanjutnya, Tabel 3 menggambarkan perbedaan antara hotel-hotel berbintang empat dan lima dibandingkan dengan hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga dalam hal menyikapi isu-isu pengelolaan lingkungan.

Sesuai dengan Tabel 3, maka dapat dikatakan bahwa ada perbedaan distribusi data antara hotel berbintang 4 dan 5, dibandingkan dengan hotel berbintang 1, 2, dan 3 dalam menyikapi tentang isu-isu lingkungan. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Secara umum, bagi hotel berbintang empat dan lima, isu-isu pengelolaan lingkungan sangat penting sebagai dasar manajemen melakukan proses pengelolaan lingkungan. Sementara itu, bagi hotel-

hotel berbintang satu, dua, dan tiga, isu-isu ini agak penting untuk diperhatikan atau intensitas kepentingannya tidak setinggi intensitas kepentingan hotel-hotel berbintang empat dan lima.

Di satu pihak, isu peraturan pemerintah bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menunjukkan skor sebesar 4,60 yang termasuk dalam kategori V (penting) sebagai dasar melakukan pengelolaan lingkungan. Di lain pihak, bagi hotel berbintang empat dan lima, isu ini berada pada nilai 5,60 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) sebagai dasar melakukan pengelolaan lingkungan. Jika disimak lebih lanjut, isu peraturan pemerintah belum muncul sebagai pertimbangan utama bagi pengelola hotel berbintang di Bali. Hal ini mungkin disebabkan ketika

melakukan penyusunan peraturan ini pemerintah tidak melibatkan organisasi seperti *Bali Hotel Assosiation* (BHA) atau Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI). Selain itu, peraturan yang ada tidak disertai dengan/mencantumkan pemberian instruksi pelaksanaan dan sanksi yang tegas bagi hotel yang tidak/belum mengimplementasikan peraturan ini. Pengelola hotel berbintang seringkali tidak memiliki pemahaman yang jelas terkait dengan penerapan peraturan tersebut. Ini dapat menjadi suatu pertanda bahwa peraturan pemerintah bukan menjadi pertimbangan utama bagi pengelola hotel untuk melakukan pengelolaan lingkungan. Untuk mengklarifikasi fenomena ini perlu dilakukan penelitian lanjut.

Isu penghematan sumberdaya bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menampakkan skor sebesar 4,42 yang termasuk dalam kategori IV (agak penting) sebagai dasar melakukan pengelolaan lingkungan. Sementara itu, bagi hotel berbintang empat dan lima, isu ini menunjukkan skor 6,20 yang termasuk dalam kategori VII (amat sangat penting) sebagai dasar bagi manajemen melakukan pengelolaan lingkungan. Bagi pengelola hotel, penghematan sumberdaya dan adanya manfaat dari pemotongan biaya operasional hotel terindikasi tidak menjadi isu utama untuk melakukan pengelolaan lingkungan. Hal ini dapat disebabkan nilai ekonomis dari proses penghematan sumberdaya dan potongan biaya operasional terlihat kecil nilainya jika dipilah per bulan dan tidak memberikan manfaat jika dibandingkan dengan uang layanan (*service charge*), *tips* atau uang lainnya yang diperoleh di hotel.

Isu tekanan dari Biro Perjalanan Wisata bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menunjukkan skor sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori IV (agak penting) sebagai dasar manajemen melakukan pengelolaan lingkungan. Sementara itu, bagi hotel berbintang empat dan lima, isu ini ada pada skor 5,80 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) sebagai dasar manajemen melakukan pengelolaan lingkungan.

Isu tekanan pelanggan dan wisatawan bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga berada pada skor 4,85 atau termasuk dalam kategori V (penting) sebagai dasar manajemen melakukan pengelolaan lingkungan. Di lain pihak, bagi hotel berbintang empat dan lima, isu ini menunjukkan skor sebesar 5,90 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) sebagai dasar untuk manajemen melakukan pengelolaan lingkungan.

Isu perubahan iklim (*climate change*) bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menunjukkan skor 4,36 yang termasuk dalam kategori IV (agak penting) sebagai dasar manajemen dalam upaya melakukan pengelolaan lingkungan. Sementara itu, bagi hotel berbintang empat dan lima isu ini menunjukkan skor 5,80 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) sebagai dasar manajemen dalam melakukan pengelolaan lingkungan.

Isu keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menunjukkan skor 5,08 yang termasuk dalam kategori V (penting) sebagai dasar manajemen untuk melakukan pengelolaan lingkungan, sedangkan bagi hotel berbintang empat dan lima, isu ini ada pada skor 5,90 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) sebagai dasar manajemen mau melakukan pengelolaan lingkungan. Jika diperhatikan isu keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya tidak signifikan atau belum merupakan pertimbangan utama bagi pihak manajemen hotel berbintang di Bali untuk mau melakukan pengelolaan lingkungan. Hal ini kemungkinan disebabkan secara umum, Bali sebagai sebuah destinasi pariwisata termasuk dalam lingkaran *ring of fire* yang rawan terkena bencana alam, isu penyakit, isu keamanan dan politik, terorisme, dan lainnya. Ini dapat berkontribusi pada adanya pembiasaan (pengelola hotel sudah terbiasa) berhadapan langsung dengan isu-isu seperti ini yang selalu menjadi bagian dari aktivitas keseharian pada kegiatan operasional pengelolaan hotel berbintang di Bali.

Manfaat dari pemotongan biaya operasional bagi hotel-hotel berbintang satu, dua, dan tiga menunjukkan skor 4,87 yang termasuk dalam kategori V (penting) sebagai dasar pihak manajemen hotel melakukan pengelolaan lingkungan. sementara bagi hotel berbintang empat dan lima isu ini berada pada skor 5,70 yang termasuk dalam kategori VI (sangat penting) yang mempengaruhi manajemen melakukan pengelolaan lingkungan.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Secara umum, isu-isu pengelolaan lingkungan sangat penting posisinya dan menjadi pertimbangan hotel berbintang di Bali untuk melakukan pengelolaan lingkungan. Akan tetapi, terdapat perbedaan tingkat kepentingan antara hotel bintang empat dan lima dengan hotel bintang satu, dua, dan tiga. Bagi hotel berbintang satu, dua, dan tiga; isu-isu lingkungan berada pada tingkat “penting”,

sedangkan bagi hotel berbintang empat dan lima, tingkatannya dilaporkan "sangat penting" yang menyebabkan mereka merasa perlu untuk melakukan pengelolaan lingkungan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari ketujuh isu-isu yang mengemuka, hanya ada tiga isu yang tampak signifikan untuk diperhatikan yaitu 1) tekanan dari *travel agent* (biro perjalanan wisata), 2) tekanan pelanggan dan wisatawan, dan 3) perubahan iklim (*climate change*). Sementara itu, isu lainnya yakni 1) peraturan pemerintah, 2) isu penghematan sumberdaya, 3) keprihatinan pada masalah lingkungan global lainnya, dan 4) adanya manfaat dari pemotongan biaya operasional, dianggap tidak penting bagi pihak hotel untuk melakukan pengelolaan lingkungan.

Hasil penelitian ini akan berimplikasi secara praktis, khususnya terhadap pengelolaan lingkungan di hotel berbintang di Provinsi Bali. Isu-isu lingkungan yang ada di industri pariwisata dan perhotelan memiliki banyak aspek dan dimensi. Seperti yang dikemukakan pada simpulan, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa ada tiga isu utama yang menyebabkan hotel terdorong untuk melakukan proses pengelolaan lingkungan yakni 1) adanya tekanan dari *travel agent*, 2) adanya tekanan dari pelanggan dan wisatawan, serta 3) terwacanakannya perubahan iklim (*climate change*) yang semakin lama semakin terasa dampaknya dalam kehidupan sehari-hari.

Isu tekanan dari pihak *travel agent* dan wisatawan membuktikan betapa pentingnya peran kedua pihak tersebut dalam mempengaruhi pengelola hotel untuk bersedia melakukan pengelolaan lingkungan. Apalagi manfaat utama yang dirasakan oleh pengelola hotel berbintang yang ada di Bali dari proses pengelolaan lingkungan adalah kepuasan tamu. Temuan ini menguatkan posisi tren *green industry* atau industri hijau dimana semakin banyak tamu/wisatawan mengatakan bahwa mereka adalah konsumen yang berpikiran ramah lingkungan dan ingin berkontribusi untuk peduli terhadap lingkungan.

Selain itu, jika selama ini dalam mengimplementasikan peraturannya, pemerintah cenderung langsung berhubungan dengan pihak pengelola hotel, sekarang sudah saatnya untuk menasar biro perjalanan wisata dan wisatawan. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui edukasi biro perjalanan wisata dan wisatawan tentang pentingnya menjaga kelestarian lingkungan melalui mekanisme pengelolaan lingkungan pada hotel berbintang di Bali. Tidak hanya dengan pendekatan konvensional seperti membuat peraturan,

namun secara langsung mensosialisasikannya kepada pihak hotel sekaligus mengawasi serta memonitor penerapannya secara langsung.

Isu perubahan iklim (*climate change*) juga merupakan isu kunci yang mengemuka. Perubahan iklim suka atau tidak suka menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola atau pihak manajemen hotel. Sulitnya memprediksi iklim dan keadaan alam misalnya, akan berdampak pada kesulitan dalam mengatur kegiatan operasional rutin hotel di *open space*. Belum lagi hal ini akan berdampak baik pada terganggunya aktivitas tamu yang menginap di hotel seperti debu yang menyebabkan tamu mengalami gangguan saluran pernafasan, maupun dampak terhadap lingkungan langsung hotel, misalnya banjir, serta sampah "kiriman" di sekitar pantai.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa isu perubahan iklim memberi kontribusi penting terhadap proses pengelolaan lingkungan yang dilakukan pengelola hotel berbintang di Bali. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk menginvestigasi dampak perubahan iklim ini pada industri perhotelan di Bali.

REFERENSI

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H.. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33–46.
- Andersen, O. 1997. Industrial ecology and some implications for rural SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 6 (3): 146–52.
- Aragón-Correa, J.A. 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41 (5): 556–67.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.
- Brown, M. 1994. *Environmental Auditing and the Hotel Industry: An Accountants Perspective*, in A.V. Seaton, C.L. Jenkins, R.C. Wood, P.U.C. Pieke, M.M. Bennet, L.R.
- McLellan and R. Smith (eds). 1999. *Tourism: The State of the Art*, Chichester. John Wiley & Sons, New York.
- Cordeiro, J.J. and Sarkis, J. 1997. Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earning forecast. *Business Strategy and the Environment*, 6 (2): 104–14.
- Cramer, J. 1998. Environmental management: from "fit" to "stretch". *Business Strategy and the Environment*, 7 (3): 162–72.

- Dobers, P. 1997. Strategies for environmental control: a comparison between regulation and centralized control in Germany and reforms leading to decentralized control in Sweden. *Business Strategy and the Environment*, 6 (1): 34–45.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65–91.
- El Dief, M., and Font, X. 2010. Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables. *International Centre for Responsible Tourism. ICRT Occasional Paper No. 17*.
- Ernst and Young. 2008. Hospitality going green. global hospitality insights. A publication for the hospitality industry (cited 2013 Jun.15). Available from: http://www.irei.com/uploads/marketresearch/128/marketResearchFile/hospitality_insights_DF0052.pdf
- Feiertag, H. 1994. Boost sales with environmental-driven strategy. *Hotel and Motel Management*, 209 (2): 8-18.
- Fineman, S., and Clarke, K. 1996. Green Stakeholders, Industry Interpretations and Response. *Journal of Management Studies*, 33 (6): 715-730.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191–205.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114–35.
- Guimarães, T. Y., and Liska, K. 1995. Exploring the business benefits of environmental stewardship. *Business Strategy and the Environment*, 4 (1): 9-22.
- Henriques, I. Y., and Sadorsky, P. 1999. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1): 87-99.
- IHEI (International Hotels Environment Initiative). 1993. *Environmental Management for Hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Judge, W.Q., and Douglas, T.J. 1998. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35 (2): 241–62.
- Kirk, D. 1995. Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (6): 3-8.
- Merritt, Q. 1998. EM into SME wont go? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon. *Business Strategy and the Environment*, 7 (2): 90–100.
- Moreno, Eva Carmona, José Ce´spedes-Lorente and Jero´nimo de Burgos-Jimenez. 2004. Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24 (3): 101–130.
- Mycock, S., and Baker, C. 2008. *Environmental Management for Hotels: The Industry Guide to Sustainable Operation by International Tourism Partnership*. John Wiley & Sons, New York.
- Nehrt, C. 1996. Timing and intensity effects of environmental investments. *Strategic Management Journal*, 17 (7): 535–47.
- Putra, K.G.D. 2009. Tri Hita Karana Awards & Accreditation: Menuju Pembangunan Pariwisata yang Berkelanjutan dan Ramah Lingkungan. *Center for Environmental Studies Faculty of Science Udayana University*. (cited 2012 Jan. 2010] Available from: <http://kgdharmaputra.blogspot.com/2009/12/tri-hita-karana-awards-accreditation.html>
- Russo, M. V., and Fouts, P.A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40 (3): 534-559.
- Sharma, S., and Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitive valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19 (8): 729-753.
- www.disparda.baliprov.go. *Statistik Pariwisata. Dinas Pariwisata Pemerintah Provinsi Bali*. Diunduh Tanggal 10 Februari 2015.
- Walley, N., and Whitehead, B. 1994. Its not easy being green. *Harvard Business Review*, 72 (3): 46–50.
- Welford, R. 1995. *Environmental Strategy and Sustainable Development. The Corporate Challenge for the 21st Century*. London & New York: Routledge.
- Worrell, D., Gilley, K.M., Davidson III, W.D., and El-Jely, A. 1995. When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities. *Paper presented at the Academy of Management Meeting, Vancouver*.