



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

(Green Human Resource Management)

Tim Penulis:

Zein Ghozali, Selfi Budi Helpiastuti, Fitriani, Wibawa Prasetya,  
Samsul Rizal, Purwanti Dyah Pramanik, Braja Eka Sukma, Lisa Sarinah,  
Dian Indiyati, Darmanto, Raden Isma Anggraini, Ester Manik, Munyati.



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN**

## **(Green Human Resource Management)**

Tim Penulis:

Zein Ghozali, Selfi Budi Helpiastuti, Fitriani, Wibawa Prasetya,  
Samsul Rizal, Purwanti Dyah Pramanik, Braja Eka Sukma, Lisa Sarinah,  
Dian Indiyati, Darmanto, Raden Isma Anggraini, Ester Manik, Munyati.



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN  
(GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)**

Tim Penulis:

**Zein Ghozali, Selfi Budi Helpiastuti, Fitriani, Wibawa Prasetya, Samsul Rizal,  
Purwanti Dyah Pramanik, Braja Eka Sukma, Lisa Sarinah, Dian Indiyati, Darmanto,  
Raden Isma Anggraini, Ester Manik, Munyati.**

Desain Cover:

**Helmaria Ulfa**

Sumber Ilustrasi:

[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Tata Letak:

**Handarini Rohana**

Editor:

**Zein Ghozali**

Proofreader:

**Aas Masruroh**

ISBN:

**978-623-500-514-0**

Cetakan Pertama:

**November, 2024**

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**by Penerbit Widina Media Utama**

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Green Human Resource Management” telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Green Human Resource Management.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkelanjutan menjadi semakin penting di era globalisasi dan perubahan cepat saat ini. Di tengah tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan. MSDM berkelanjutan mengedepankan pendekatan yang holistik, di mana kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan kepedulian terhadap lingkungan menjadi bagian integral dari strategi bisnis. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya berperan sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang positif bagi masyarakat dan lingkungan. Akhirnya, keberhasilan MSDM berkelanjutan akan memberikan dampak jangka panjang tidak hanya bagi organisasi itu sendiri, tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. Dengan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek manajemen sumber daya manusia, perusahaan akan mampu membangun reputasi yang baik dan mendapatkan kepercayaan dari konsumen serta masyarakat. Dalam dunia yang semakin sadar akan isu-isu keberlanjutan, perusahaan yang menerapkan MSDM berkelanjutan akan menjadi pelopor dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang signifikan.

Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai prinsip-prinsip dan praktik manajemen SDM berkelanjutan. Melalui berbagai studi kasus dan pendekatan praktis, diharapkan pembaca dapat memahami pentingnya integrasi keberlanjutan dalam strategi SDM. Kami percaya bahwa dengan menerapkan manajemen SDM berkelanjutan,

organisasi tidak hanya akan meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga menciptakan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Mari kita bersama-sama menjadikan SDM sebagai pilar utama dalam membangun masa depan yang lebih berkelanjutan dan berdaya saing.

November, 2024

Tim Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Definisi dan Ruang Lingkup Green Human Resource Management (GHRM).....	2
B. Sejarah dan Perkembangan Green Human Resource Management (GHRM).....	4
C. Peran Penting Green Human Resource Management (GHRM) Dalam Era Keberlanjutan .....	6
D. Prinsip-prinsip Dasar Green Human Resource Management (GHRM).....	9
E. Fungsi-fungsi Green Human Resource Management (GHRM).....	22
F. Rangkuman Materi .....	27
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b> ....	<b>35</b>
A. Pendahuluan.....	36
B. Definisi Green Human Resources Management .....	39
C. Konsep Dasar GHRM.....	41
D. Prinsip-prinsip GHRM .....	44
E. Dampak GHRM Terhadap Organisasi .....	47
F. Rangkuman Materi .....	50
<b>BAB 3 KEBIJAKAN DAN STRATEGI GHRM</b> .....	<b>55</b>
A. Pendahuluan .....	56
B. Kebijakan GHRM.....	59
C. Strategi GHRM.....	65
D. Rangkuman Materi .....	77
<b>BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI BERKELANJUTAN</b> .....	<b>81</b>
A. Pendahuluan.....	82
B. Konsep Rekrutmen Berkelanjutan.....	82
C. Strategi Rekrutmen yang Efektif.....	86
D. Proses Seleksi Karyawan.....	88
E. Pentingnya Keragaman dalam Rekrutmen.....	92
F. Tantangan dan Solusi dalam Rekrutmen Berkelanjutan .....	97

G. Rangkuman Materi .....	98
<b>BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN .....</b>	<b>103</b>
A. Pendahuluan .....	104
B. Pengertian SDM Menurut Ahli .....	105
C. Pengertian Pengembangan dan Pelatihan Karyawan .....	106
D. Manfaat Pengembangan dan Pelatihan Karyawan .....	109
E. Jenis-jenis Pengembangan dan Pelatihan Karyawan .....	111
F. Proses Pengembangan dan Pelatihan Karyawan .....	115
G. Peran Pemimpin Dalam Pengembangan dan Pelatihan Karyawan .....	117
H. Konsep Pengembangan dan Pelatihan Karyawan di Era Globalisasi .....	120
I. Rangkuman Materi .....	121
<b>BAB 6 MANAJEMEN KINERJA DAN PERHARGAAN .....</b>	<b>127</b>
A. Pendahuluan .....	128
B. Manajemen Kinerja .....	128
C. Penghargaan .....	136
D. Rangkuman Materi .....	138
<b>BAB 7 KESEJAHTERAAN DAN KESEIMBANGAN KERJA – HIDUP .....</b>	<b>147</b>
A. Pendahuluan .....	148
B. Kesejahteraan (Well-Being) dan Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance) .....	151
C. Konflik Antara Pekerjaan dan Kehidupan (Work-Life Conflict) .....	156
D. Saran Untuk Mencapai Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Hidup Bagi Karyawan .....	158
E. Rangkuman Materi .....	161
<b>BAB 8 BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>167</b>
A. Pendahuluan .....	168
B. Budaya Organisasi .....	169
C. Pengertian Budaya Organisasi .....	169
D. Karakteristik Budaya Organisasi .....	170
E. Kepemimpinan .....	173
F. Pengertian Kepemimpinan .....	174
G. Kompetensi Leadership (Kepemimpinan) .....	174

H. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan .....	176
I. Dampak Budaya Organisasi dan Kepemimpinan .....	177
J. Rangkuman Materi .....	178
<b>BAB 9 TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM GHRM .....</b>	<b>181</b>
A. Teknologi .....	182
B. Inovasi .....	183
C. Green Human Resources Management .....	186
D. Teknologi dan Inovasi dalam Green Human Resources Management .....	188
E. Artificial Intelligence (AI) .....	191
F. Manfaat Artificial Intelligence .....	192
G. Rangkuman Materi .....	194
<b>BAB 10 MANAJEMEN KRISIS DAN TANGGAP DARURAT .....</b>	<b>199</b>
A. Pendahuluan: Urgensi Manajemen Krisis dan Tanggapan Darurat Dalam Manajemen SDM Berkelanjutan .....	200
B. Identifikasi dan Perencanaan Risiko SDM .....	201
C. Tahapan Manajemen Krisis Dalam SDM .....	206
D. Kebijakan dan Praktik SDM Dalam Manajemen Krisis .....	217
E. Contoh Kasus Manajemen Krisis .....	221
F. Rangkuman Materi .....	223
<b>BAB 11 EVALUASI DAN AUDIT GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....</b>	<b>225</b>
A. Pendahuluan .....	226
B. Green Human Resource Management (GHRM) .....	228
C. Evaluasi Green Human Resource Management (GHRM) .....	230
D. Audit Green Human Resource Management (GHRM) .....	234
E. Studi Kasus: Evaluasi dan Audit GHRM di Berbagai Industri .....	238
F. Mengatasi Perlawanan Terhadap GHRM .....	241
G. Membangun Budaya Hijau di Tempat Kerja .....	242
H. Tantangan dan Peluang di Masa Depan Untuk GHRM .....	244
I. Contoh Kuesioner Evaluasi GHRM dan Template Laporan Audit Ghrm. ....	248
J. Rangkuman Materi .....	250



<b>BAB 12 KEPATUHAN DAN REGULASI</b> .....	<b>255</b>
A. Pendahuluan.....	256
B. Definisi Kepatuhan Dalam Konteks GHRM.....	259
C. Pentingnya Regulasi Dalam Pengelolaan SDM Yang Berkelanjutan .....	260
D. Hubungan Antara Kebijakan Lingkungan dan GHRM .....	262
E. Peran Regulasi Lingkungan Dalam GHRM .....	266
F. Regulasi Nasional dan Internasional Terkait Keberlanjutan.....	267
G. Standar Global Dalam Manajemen Lingkungan .....	274
H. Regulasi Lingkungan di Berbagai Sektor Industri.....	277
I. Dampak Peraturan Lingkungan Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia (HR) .....	279
J. Rangkuman Materi .....	282
<b>GLOSARIUM</b> .....	<b>288</b>
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	<b>299</b>



## MSDM BERKELANJUTAN

### BAB 6: MANAJEMEN KINERJA DAN PERHARGAAN

Dra. Purwanti Dyah Pramanik, M.Si.  
Braja Eka Sukma, S.Tr.Par., M.Par., CHA., CHIA  
Institut Pariwisata Trisakti

---

## BAB 6

# MANAJEMEN KINERJA DAN PERHARGAAN

### A. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang dirancang dengan cara menyusun sasaran kerja baik sasaran individu karyawan maupun tim, yang diturunkan dari sasaran strategik organisasi, perencanaan kinerja, evaluasi pencapaian kinerja, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing individu karyawan di dalam organisasi (Amstrong and Taylor, 2020). Manajemen kinerja adalah mengelola bisnis, yaitu memastikan sasaran strategik organisasi tercapai. Manajemen kinerja harus berkontribusi terhadap perubahan budaya organisasi, kegiatan sumber daya manusia khususnya terkait mengelola modal manusia, manajemen talenta, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen penghargaan (Amstrong and Taylor, 2020). Peran manajemen kinerja diharapkan meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi (*employee engagement*) (Amstrong and Taylor, 2020). Keterikatan karyawan pada perusahaan atau *employee engagement* dapat menekan *turnover* karyawan dan mendorong kreativitas (Inam et al, 2021; Margaretha et al., 2023). Perubahan perilaku karyawan dapat terjadi dengan menerapkan pemberian penghargaan atau *rewards*. Bentuk penghargaan dapat berupa kompensasi, mutasi, promosi, pujian, atau penghargaan lainnya (Ivancevich et al., 2014). Agar reward berdampak positif pada kinerja maka pemberian rewards harus didasarkan pada hasil evaluasi kinerja (Ivancevich et al., 2014).

### B. MANAJEMEN KINERJA

Konsep manajemen kinerja yang dibahas dalam bab ini mencakup: (1) makna kinerja, (2) pengukuran kinerja, (3) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, dan (4) teori-teori yang terkait dengan manajemen

kinerja. Gambar 1 mendeskripsikan konsep kinerja yang akan dibahas dalam chapter ini.



Gambar 1. Konsep Manajemen Kinerja  
(Sumber: Amstrong and Taylor, 2020)

## 1. Makna kinerja

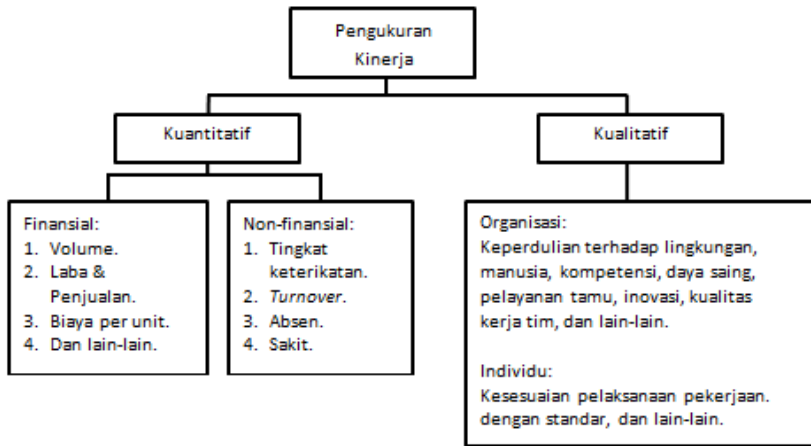
Latham et al (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan pra-syarat untuk memberikan umpan balik serta proses penyusunan sasaran kerja (Amstrong and Taylor, 2020). Kane (1996) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari tujuan (Amstrong and Taylor, 2020). Bernadin et al (1995) menyatakan kinerja adalah luaran (Amstrong and Taylor, 2020). Namun Campbell (1990) tidak sependapat dengan Bernadin, dan menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku karyawan yang relevan untuk merealisasikan sasaran organisasi (Amstrong and Taylor, 2020).

Kinerja merupakan konstruksi yang terdiri dari berbagai dimensi (Amstrong and Taylor, 2020; Anders, 2021; Kristiadi et al, 2022; Rabiul et al, 2023)(Kristiadi et al, 2022). Dimensi kinerja mencakup: (1) kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, (2) kecakapan seseorang diluar pekerjaan (seperti: *organizational citizenship behaviour*), (3) kecakapan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, (4) daya juang, (5) memelihara kedisiplinan, (6) memfasilitasi rekan kerja untuk mencapai kinerja baik, (7) kepemimpinan, (8) manajemen/ administrasi.

Adanya berbagai pendapat ahli tentang definisi kinerja, maka saat ini kinerja didefinisikan sebagai luaran dan perilaku atau yang dikenal dengan model kombinasi kinerja (Amstrong and Taylor, 2020; Colquitt & LePine, 2022; Ivancevich et al., 2014).

## 2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara harapan dan kenyataan (Amstrong and Taylor, 2020; Han & Oh, 2020). Pengukuran kinerja terbagi menjadi pengukuran secara kuantitatif dan secara kualitatif. Secara kuantitatif mencakup pengukuran finansial dan pengukuran non-finansial (Gambar 2). Pengukuran finansial antara lain: (1) volume, (2) laba & penjualan, dan (3) biaya per unit. Sedangkan pengukuran kinerja non-finansial kuantitatif, antara lain (1) tingkat keterikatan karyawan, (2) *turnover*, (3) tingkat kehadiran, dan (3) karyawan yang sakit. Adapun penilaian kinerja secara kualitatif mencakup: (1) kepedulian terhadap lingkungan, (2) kepedulian terhadap manusia (karyawan dan orang-orang di luar organisasi), (3) kompetensi karyawan, (4) daya saing, (5) pelayanan kepada tamu, (6) inovasi, (7) kualitas kerja tim, (8) kesesuaian pekerjaan karyawan dengan standar (Amstrong and Taylor, 2020).

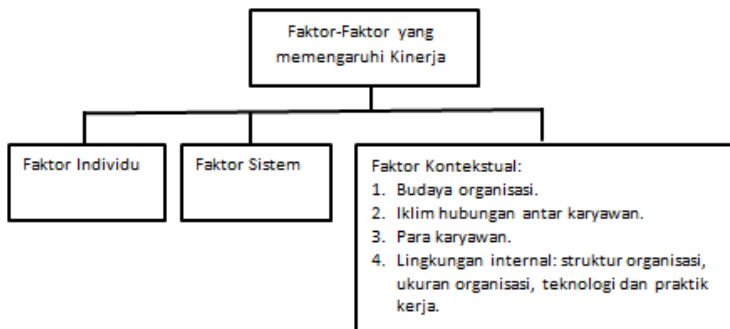


Gambar 2 Pengukuran Kinerja  
(Sumber: Amstrong and Taylor, 2020)

## 3. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Harrison (1997) mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi kinerja (Amstrong and Taylor, 2020), yaitu: (1) individu pembelajar, (2) kelompok pembelajar, (3) manager pembelajar, dan (4) organisasi. **Individu pembelajar** adalah mengidentifikasi kompetensi, motif,

dukungan, dan insentif yang tepat untuk setiap individu karyawan. **Kelompok pembelajar** adalah mengidentifikasi sikap, perilaku, dan kinerja kelompok kerja yang memberikan efek positif dan negatif pada individu karyawan. **Manajer pembelajar** adalah pihak yang dapat mendukung dan berperilaku dengan teladan, pelatih (*coach*), dan penyemangat agar seorang karyawan memiliki kinerja baik. Manajer yang ideal memiliki kemampuan: (1) *interpersonal skills*, (2) *communication skills*, (3) *supervisory skills*, (4) *leadership skills*, (5) kepribadian positif, dan (6) profesional (Mistry et al., 2022). Manajer yang menerapkan *servant leadership* meningkatkan motivasi karyawan (Gašková, 2020)(Giambatista et al., 2020). **Organisasi** yaitu keadaan yang dapat menghambat efektivitas kinerja seperti: struktur organisasi yang tidak efektif, budaya kerja yang tidak mendukung, kebijakan yang kurang mendukung kinerja optimal, kepemimpinan yang kurang tepat. Keempat faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor besar yang dapat memengaruhi kinerja (Amstrong and Taylor, 2020), yaitu: (1) faktor individu, (2) faktor sistem, dan (3) faktor kontekstual (Gambar 3).



Gambar 3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja  
(Sumber: Amstrong and Taylor, 2020)

**Faktor individu** yang memengaruhi kinerja pertama kali digagas oleh Vroom (1967) dan dilanjutkan oleh Boxall dan Purcel (2003) (Amstrong and Taylor, 2020). Vroom mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi individu (Gambar 4).

$$\text{Kinerja} = f(\text{Kemampuan} \times \text{Motivasi})$$

Gambar 4 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kinerja menurut Vroom (1967)  
(Sumber: Armstrong and Taylor, 2020)

Menurut Vroom (1967) seorang individu karyawan akan menunjukkan kinerja yang berhasil jika memiliki kemampuan dan motivasi, jika salah satunya tidak ada atau nol maka kinerja tidak akan berhasil. Selanjutnya, temuan Vroom ini disempurnakan oleh Boxall dan Purcell (2003) yang melaporkan bahwa kinerja dapat tercapai jika individu memiliki kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang mendukung untuk berpartisipasi. Semakin tinggi partisipasi individu maka semakin tinggi kepuasan karyawan (Ivancevich et al., 2014). Temuan Boxall dan Purcell dikenal dengan *AMO Theory*, yaitu *A=Ability*, *M=Motivation*, dan *O=Opportunity* (Gambar 5). Model yang dikemukakan oleh Boxall dan Purcell menekankan bahwa keberhasilan kinerja bukan hanya dipengaruhi oleh faktor individu karyawan tetapi juga sistem organisasi (Alfaouri, 2021; Bos-Nehles et al., 2023; Iftikar et al., 2022). Karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, namun tidak diberi kesempatan untuk mengaplikasikan kemampuannya maka kinerjanya tidak teridentifikasi.

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} + \text{Motivasi} + \text{Kesempatan berpartisipasi}$$

Gambar 5 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kinerja menurut Boxall dan Purcell (2003)  
(Sumber: Armstrong and Taylor, 2020)

**Faktor sistem** mempengaruhi kinerja karyawan sudah diyakini sejak lama oleh Cardy dan Dobbin (1994). Cardy dan Dobbins mengemukakan pendapatnya berdasarkan Teori Sistem yang digagas oleh Miller dan Rice (1967) (Armstrong and Taylor, 2020). Teori Sistem menyatakan bahwa organisasi harus merancang sistem kerja terbuka, yang dapat mentransformasikan “input” menjadi “output”. Input mencakup keterampilan, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas-tugas yang

harus dikerjakan karyawan. Sedangkan output hasil kerja karyawan yang terdeteksi dari volume penjualan, unit produksi, dan hasil kerja lain yang bersifat kualitatif seperti kepuasan tamu (Jan et al, 2021). Pendapat Miller dan Rice ini diperkuat oleh temuan Deming (1986) dan Jones (1995) (Amstrong and Taylor, 2020). Deming menyatakan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman bekerja pada sistem yang berbeda maka menunjukkan kinerja yang bervariasi. Sedangkan Jones mengemukakan bahwa faktor kontekstual yang berkaitan dengan karyawan juga berperan penting terhadap efektivitas kerja karyawan (Amstrong and Taylor, 2020).

**Faktor kontekstual** menyangkut sistem operasional dalam organisasi, yang mencakup: (1) budaya organisasi, (2) iklim hubungan antar karyawan, (3) para karyawan, dan (4) lingkungan internal (seperti: struktur organisasi, ukuran organisasi, teknologi, dan praktik kerja (Amstrong and Taylor, 2020).

**Budaya organisasi.** Budaya organisasi mencakup keyakinan, norma, dan nilai-nilai organisasi yang membentuk cara para karyawan berperilaku, cara berinteraksi satu sama lain, dan cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Pada lingkup manajemen kinerja, maka budaya organisasi terlihat dari gaya kepemimpinan (Amstrong and Taylor, 2020). Gaya kepemimpinan ini terlihat dari cara para manajer memimpin karyawan, dan menggunakan wewenang (Amstrong and Taylor, 2020). Gaya kepemimpinan yang cenderung memberikan instruksi satu arah dan mengendalikan maka masuk dalam kategori gaya kepemimpinan otokratik, direktif, berorientasi pada tugas, menjaga jarak antara atasan dan bawahan, kurang kepedulian dan empati. Gaya ini pada umumnya kurang dapat meningkatkan kinerja (Amstrong and Taylor, 2020). Alternatif kepemimpinan yang lain adalah tidak terlalu mengarahkan, mendorong partisipasi karyawan, dan mempertimbangkan pendekatan kesetaraan dengan penekanan keterlibatan, pemberdayaan, dan menumbuhkan rasa kepemilikan, merupakan gaya kepemimpinan yang lebih berkorelasi dengan kinerja optimal (Amstrong and Taylor, 2020). Budaya organisasi memengaruhi secara positif semangat kerja karyawan, dan keterikatan kerja karyawan (Ababneh, 2020).



**Iklim hubungan antar karyawan.** Iklim hubungan antar karyawan mencerminkan persepsi karyawan tentang memelihara hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen, serta antar karyawan, baik secara formal maupun non-formal. Hubungan formal adalah hubungan yang terkait dengan pekerjaan, sedangkan hubungan non-formal adalah hubungan di luar hubungan kerja. Iklim kerja yang baik tentunya akan mendorong efektivitas kerja yang lancar antar pemangku kepentingan.

**Para karyawan.** Manajemen kinerja akan bervariasi bergantung pada variasi tenaga kerja. Variasi tenaga kerja dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap akan berbeda pada setiap jenis industri. Sebagai contoh pada industri perhotelan, maka keterampilan berkomunikasi sangat dibutuhkan (Rabiul et al, 2023).

**Struktur organisasi.** Struktur organisasi sangat bervariasi, seperti: struktur organisasi fungsional, atau struktur organisasi yang mendatar. Struktur organisasi fungsional maka hubungan strukturnya cenderung memberikan arahan dari atas ke bawah. Sedangkan pada struktur organisasi yang mendatar, garis komando antar unit kerja lebih fleksibel, mengutamakan kerja tim, serta tidak terlalu banyak arahan dari atasan.

**Teknologi dan Praktik Kerja.** Sebenarnya belum ada bukti-bukti yang cukup kuat yang menunjukkan bahwa teknologi dan praktik kerja berkorelasi positif dengan kinerja. Namun, diasumsikan bahwa organisasi yang peduli menerapkan teknologi selayaknya organisasi yang mengedepankan inovasi, misalnya penerapan mesin-mesin pengontrol (absensi, komputer, dan lain-lain) (Champoux, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Early (1986) melaporkan bahwa para manajer lebih percaya kepada hasil yang dilaporkan oleh mesin dibandingkan hasil laporan para supervisornya (Amstrong and Taylor, 2020).

#### 4. Teori-teori kinerja

Pembahasan tentang kinerja sangat terkait dengan berbagai teori, antara lain *goal theory*, *expectancy theory*, *control theory*, *reinforcement theory*, *social learning theory*, dan *self-efficacy theory* (Amstrong and Taylor, 2020).

**Goal theory.** *Goal theory* dikembangkan oleh Latham dan Locke (1979), yang menekankan bahwa terdapat empat mekanisme untuk mencapai luaran kinerja, yaitu: (1) menyusun skala prioritas, (2) menumbuhkan semangat, (3) mendorong karyawan menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk menyelesaikan tugas, dan (4) terus menerus memberikan tantangan kepada karyawan. Teori ini merupakan pengembangan dari *management by objective*.

**Expectancy theory.** *Expectancy theory* pertama kali diformulasikan oleh Vroom (1964) yaitu bahwa motivasi ditumbuhkan dengan pemberian penghargaan (*reward*). Manajemen kinerja fokus pada mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai kinerja lebih baik. Proses ini sejalan dengan *expectancy theory*. Kegiatan memengaruhi karyawan berarti mensinergikan antara usaha, pencapaian, dan penghargaan. Contoh memengaruhi perilaku agar memiliki hasil kerja yang lebih baik adalah pemberian umpan balik (*feedback*). Umpan balik dengan cara memberikan tugas-tugas yang sesuai dengan selera karyawan merupakan upaya memberikan motivasi secara intrinsik. Dengan memberikan tugas yang selaras dengan harapan karyawan maka akan terjadi pemenuhan kebutuhan dalam diri karyawan. Upaya pemberian tugas yang selaras dengan kebutuhan karyawan merupakan salah satu wujud memberikan kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang (Amstrong and Taylor, 2020).

**Control theory.** *Control theory* digagas oleh Kluger dan DeNisi (1996). Teori ini fokus pada pemberian umpan balik untuk membentuk perilaku karyawan (Amstrong and Taylor, 2020). Ketika seorang karyawan melaksanakan tugas tidak sesuai dengan urutan kerja dan standar yang seharusnya, maka atasan akan memberikan umpan balik sebagai tindakan koreksi. Pemberian umpan balik merupakan proses yang penting dalam proses manajemen kinerja (Amstrong and Taylor, 2020)

**Reinforcement theory.** *Reinforcement theory* digagas oleh Hull (1951) yang menyatakan bahwa kesuksesan dalam meraih sasaran kerja dan penghargaan merupakan insentif positif, dan besar kemungkinan kesuksesan ini berulang di masa datang. Sasaran pemberian umpan balik adalah untuk memperbaiki perilaku karyawan.

**Social learning theory.** *Social learning theory* diformulasikan oleh Bandura (1977), sebagai kombinasi antara *reinforcement* dan *expectancy theory* (Amstrong and Taylor, 2020). Teori ini menekankan pentingnya faktor internal psikologi khususnya terkait harapan tentang pentingnya pencapaian sasaran untuk pemenuhan harapan karyawan itu sendiri (Amstrong and Taylor, 2020).

**Self-efficacy theory.** *Self-efficacy theory* digagas oleh Bandura (1982) (Amstrong and Taylor, 2020). Teori ini menyatakan bahwa motivasi diri berhubungan langsung dengan keyakinan individu untuk dapat merealisasikan sasaran kerja. Sehingga dalam proses manajemen kinerja yang terpenting adalah meningkatkan *self-efficacy* karyawan. Caranya dapat dilakukan dengan melakukan diskusi antara atasan dan bawahan tentang cara mencapai kinerja lebih baik (Amstrong and Taylor, 2020).

### C. PENGHARGAAN

Tujuan organisasi didirikan adalah ingin tumbuh dan berkembang atau ada keberlanjutan, dan pemberian penghargaan merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan keberlanjutan (Mardon, 2021). Penghargaan atau *rewards* adalah imbal jasa baik berbentuk finansial atau non finansial yang diberikan kepada karyawan agar mau bergabung dengan perusahaan, tetap bekerja di perusahaan, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi (Abdelwahed & Doghan, 2023; Ivancevich et al., 2014) Imbal jasa dalam bentuk uang dapat meningkatkan kepuasan karyawan, dan kepuasan tersebut semakin tinggi jika ketergantungan keluarga terhadap penghasilan karyawan semakin tinggi (Cruz et al, 2014). Contoh imbal jasa non-finansial adalah pengurangan waktu kerja, atau pemberian waktu kerja yang fleksibel (Badri et al, 2022; Barck-Holst et al., 2022; Irfan et al, 2023; Xu et al, 2021).

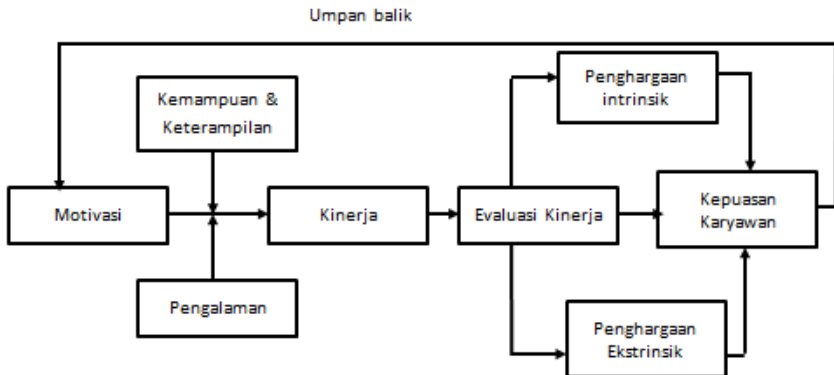
Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut (Ivancevich et al., 2014):

1. Partisipasi karyawan dalam proses evaluasi kinerja, semakin tinggi partisipasi karyawan biasanya akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu karyawan harus diberikan kesempatan untuk menilai diri mereka sendiri atau melakukan *self-assesment*.

2. Sasaran kinerja.  
Sasaran kinerja harus disusun spesifik dan sesuai dengan peningkatan sasaran kinerja yang diharapkan organisasi.
3. Training yang pernah diberikan kepada karyawan.  
Salah satu tugas manajer adalah mengidentifikasi training yang dibutuhkan oleh karyawan, selanjutnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti training yang dibutuhkan, dan sesuai training mengevaluasi efektifitas training yang telah diikuti (Amarakoon, 2018).
4. Sistem evaluasi.  
Sistem evaluasi harus dikomunikasi kepada karyawan.
5. Umpan balik.  
Umpan balik yang disampaikan kepada karyawan mencakup hasil kerja buruk dan hasil kerja yang baik.
6. Berkelanjutan.  
Evaluasi kinerja harus diselenggarakan secara berkala dan terus-menerus, serta berdampak pada pengembangan diri karyawan.

### Proses Penghargaan

Proses penghargaan merupakan proses yang diawali oleh pemberian motivasi kerja kepada karyawan agar karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja (Gambar 6).



Gambar 6 Proses Penghargaan  
(Sumber: Ivancevich et al., 2014)

Kepuasan karyawan adalah respon afektif positif yang diberikan karyawan atas penghargaan yang diterima (Anindhito et al, 2016). Karyawan yang merasa harapan terpenuhi akan meningkat keterikatannya pada organisasi (Ibrahim, 2020; Kim, 2020; Shi & Gordon, 2020). Selanjutnya, kepuasan karyawan ditentukan oleh penghargaan yang diterimanya dibandingkan dengan penghargaan yang diterima oleh karyawan lainnya. Karena karyawan cenderung akan membandingkan usaha, keterampilan, senioritas, dan kinerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini berimplikasi pada kecenderungan karyawan menilai penghargaan yang diterimanya. Karyawan akan membandingkan input dan output yang diterimanya. Selain itu kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya (Fachrurazi et al, 2023; Noor et al, 2023) Penghargaan ekstrinsik antara lain kompensasi, manfaat, dan promosi (Hemberg et al, 2019). Bahkan saat ini karyawan mengharapkan kesejahteraan hidup (Veal, 2019). Kesejahteraan hidup ditandai dengan dirasakannya keseimbangan antara kegiatan kerja dengan kegiatan pribadi atau *work-life balance* (Kakar et al, 2022; Ngunga et al, 2021). Penghargaan intrinsik antara lain adalah pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan (*person-job fit*) atau nilai-nilai baik yang diyakininya (*person-organization values fit*) (Aidina & Prihatsanti, 2022; Khairudin & Baputey, 2019; Ma et al, 2021; Onwuchekwa et al, 2018; Osayande & Okolie, 2019; Saleem et al, 2021; Sylva et al, 2019). Sebagaimana dikemukakan oleh teori Maslow bahwa kebutuhan setiap orang adalah unik, maka respon karyawan terhadap penghargaan yang diterima akan bervariasi (Wang et al, 2023). Preferensi karyawan pada pemenuhan kebutuhan dipengaruhi oleh motif berkarir, usia, serta berbagai situasi lainnya (Ivancevich et al., 2014)

#### **D. RANGKUMAN MATERI**

Kinerja yang baik merupakan kombinasi antara kemampuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan. Kinerja karyawan dan pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan rantai proses yang saling berkaitan. Penerapan manajemen kinerja adalah pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan evaluasi kinerja karyawan yang adil dan melibatkan karyawan dalam sistematika evaluasinya.

Penghargaan (baik intrinsik maupun ekstrinsik) yang diberikan berdasarkan evaluasi kinerja yang adil dan melibatkan karyawan, akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, dan efektif untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja karyawan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa pengertian kinerja?
2. Apa pengertian penghargaan?
3. Apa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan?
4. Mengapa kinerja karyawan berhubungan dengan penghargaan kepada karyawan?
5. Berilah masing-masing dua contoh penghargaan intrinsik dan ekstrinsik?

## DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Abdelwahed & Doghan. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Aidina & Prihatsanti. (2022). The Roles of Person-Job Fit and Job Satisfaction on Work Engagement in Employees of Company X Semarang. *Management Analysis Journal*, 1(2), 120–128. <http://maj.unnes.ac.id>
- Alfaouri. (2021). HRM practices, organizational commitment and employees' satisfaction through the lens of AMO theory: The Jordanian Universities Perspective. *Turkish Online Journal of ...* <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13096591&AN=160450933&h=KgYfytz%2FfIkMZSq8I%2FfsTKIOjMJxzS7NwH7Paf4gxtYXnxBYPMA dyxznI03Qua%2FP6aPXkAvt3Jb6gkTostfQg%3D%3D&crl=c>
- Amarakoon. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736–1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Amstrong and Taylor. (2020). *Amstrong's handbook of human resource management practice: 15th edition*.
- Anindhito et al. (2016). Pengaruh Job Enlargement Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Wilayah Djkn Bali Dan Nusa Tenggara Serta Kpknl Denpasar. *Buletin Studi Ekonomi*, 21(1), 82–91.

- Badri et al. (2022). Examining the structural effect of working time on well-being: Evidence from Abu Dhabi. *Social Sciences and Humanities Open*, 6(1), 100317. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100317>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2022). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 12(4), 450–463. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Champoux. (2017). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations - Joseph E. Champoux - Google Buku. In *Routledge (Taylor & Francis Group)*. [https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpg=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+\(Routledge+Collection\).&source=bl&ots=A1l-WGpD82&sig=ZMRYvIa](https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpg=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+(Routledge+Collection).&source=bl&ots=A1l-WGpD82&sig=ZMRYvIa)
- Colquitt & LePine. (2022). *Organizational behaviour: Improving performance and commitment in the workplace 5th edition*. New York: McGraw-Hill Education, 1-583.
- Cruz et al. (2014). Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(1), 63–80. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394>
- Fachrurazi et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYIR3&sig=uqm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Gašková. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24–37. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.236>



- Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J. (2020). Cultures of servant leadership and their impact. *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.22543/0733.131.1306>
- Han & Oh. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hemberg et al. (2019). A vision of ethics in efficient occupational healthcare. *Nursing Ethics*, 26(1), 161–171. <https://doi.org/10.1177/0969733016689817>
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 277–295. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737766>
- iftikar et al. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Cogent Business and Management*., 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124603>
- Inam et al. (2021). Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211046937>
- Irfan et al. (2023). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154–171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Ivancevich et al. (2014). *Organizational Behavior & Management* (10th edition). In *A Scientific Framework for Compassion and Social Justice*. New York: McGraw-Hill Irwin. <https://doi.org/10.4324/9781003132011-31>
- Jan et al. (2021). HRM practices and innovative work behavior within the hotel industry in Pakistan: Harmonious passion as a mediator. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(4), 512–541. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1959803>

- Kakar et al. (2022). Work-life balance practices and organizational cynicism : The mediating role of person-job fit. *Frontiers in Psychology in Psychology*, September, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979666>
- Khairudin & Baputey. (2019). Work engagement mediating the relationship between person-job fit and intentions to leave among government nurses in peninsular Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(9), 190–214.
- Kim. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Kristiadi et al. (2022). Employee Performance Improvement at the Grand Mercure Hotel Jakarta Kemayoran Through Talent Development Initiatives. *International Journal of Science and Society*, 4(1), 102–125. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i1.422>
- Ma et al. (2021). Team-level high-performance work systems, self-efficacy and creativity: differential moderating roles of person–job fit and goal difficulty. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 478–511. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1854816>
- Mardon, A. (2021). *What is work and its impact?* (Anastasiya Yermolenko (ed.); Issue November). Edmonton: Golden Meteorite Press.
- Margaretha, M., Zaniarti, S., & Indrawan, D. (2023). Mediating Role of Employee Engagement on Person-Organization Fit and Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e01320. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1320>
- Mistry, T. G., Hight, S. K., Okumus, F., & Terrah, A. (2022). Managers from heaven: how do hospitality employees describe good managers? *International Hospitality Review*, 36(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0055>

- Ngunga et al. (2021). Evaluating the relationship between work-life balance and organisational performance among five stars rated hotels in Nairobi Country. *International Academic Journal of ...*, 3(10), 129–152. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i10\\_129\\_152.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_129_152.pdf)
- Noor et al. (2023). Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia). In Sepriano (Ed.), *PT Sonpedia Publishing Indonesia* (Issue March). PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Onwuchekwa et al. (2018). Person-job fit (PJF) and employee performance in selected commercial banks in Anambra state. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9(11), 153–161. <https://www.researchgate.net/publication/326635861>
- Osayande & Okolie. (2019). Person-Job Fit and Employee Engagement in Edo State Secretariat, Benin City. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(4), 43–56. <https://doi.org/10.26458/1933>
- Rabiul et al. (2023). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 425–446. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>
- Saleem et al. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385–395. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009>
- Shi & Gordon. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87(July), 102374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Sylva et al. (2019). Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 631–645. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1580309>
- Veal. (2019). Is there enough leisure time? Leisure studies, work-life balance, the realm of necessity and the realm of freedom. *World Leisure Journal*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1667423>

- Wang et al. (2023). The impact of work–leisure facilitation on employees’ turnover intentions: the perspective of positive emotions. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2022-0281>
- Xu et al. (2021). Work or baby? Maternity leave in the U.S. lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(January), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.005>

Penulis pernah mengikuti Pelatihan secara intensif dalam kegiatan Proyek Strategi Pengembangan Ekonomi Sulawesi atau Sulawesi Economic Development Strategy (SEDS) yang dilaksanakan oleh Humber College.

**Dra. Purwanti Dyah Pramanik, M.Si.**



saat ini adalah kandidat doktor pada bidang Pariwisata di Institut Pariwisata Trisakti Jakarta (Indonesia), yang disponsori oleh Institut Pariwisata Trisakti. Penulis menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana di Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, dengan konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (lulus tahun 2001). Mulai tahun 2000 sampai dengan saat ini, penulis adalah dosen (Associate Professor) manajemen sumber daya manusia pada Program Studi Pengelolaan Perhotelan di Institut Pariwisata Trisakti. Selain itu tercatat sebagai komisaris pada perusahaan X-Pert Hotel System. Antara tahun 1988-1999 penulis adalah praktisi bidang pengembangan sumber daya manusia pada BUMN terkemuka yaitu PT. Hotel Indonesia Internasional dan PT Bank Dagang Negara Indonesia (Persero). Penghargaan yang pernah diterima antara lain mendapatkan hibah Pengabdian Kepada Masyarakat dan hibah penelitian dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (tahun 2015 dan 2016). Email: purwanti@iptrisakti.ac.id; WA.087887442562.

**Braja Eka Sukma, S.Tr.Par., M.Par.,CHA.,CHIA.**



lulus program master dengan konsentrasi manajemen pariwisata dari Institut Pariwisata Trisakti. Penulis berpengalaman lebih dari 30 tahun di manajemen hotel baik di hotel bertaraf internasional maupun nasional, dan menduduki posisi General Manager pada berbagai hotel sejak tahun 1990. Saat ini penulis adalah President Director dari PT. Hotel Properti Internasional yang memiliki Swiss-belhotel Bogor dan PT. Saka Mitra Sejati yang memiliki Swiss-belinn Gajahmada Medan. Selain itu penulis tercatat sebagai dosen

pada program studi manajemen perhotelan dan kewirausahaan di Institut Pariwisata Trisakti. Karakteristik penulis yang menonjol adalah memiliki integritas, dan berorientasi pada keberhasilan pengembangan bisnis.

**Dr. Lisa Sarinah, S.P., M.Si.M**



Lisa Sarinah, lahir di Jakarta pada tanggal 30 April 1965, dibesarkan di kota kelahiran sang ayah di Singkawang Kalimantan Barat dan menamatkan SD, SMP dan SMA di Jakarta. Setelah lulus dari SMAN 39 Cijantung Jakarta Timur pada tahun 1983 melanjutkan pendidikan di Diploma III Agronomi IPB Bogor yang selesai pada tahun 1986, dan kemudian mengajar di SMT Pertanian Mempawah Kalimantan

Barat selama 2 tahun. Lalu tahun 1991 melanjutkan pendidikan S1 Agronomi di Universitas Nusa Bangsa Bogor, dan selanjutnya bekerja di bidang pertanian selama beberapa tahun. Pada tahun 2000 beralih pekerjaan sebagai Broker Property di ERA Indonesia dengan wilayah kerja Jakarta Selatan, sampai akhirnya melanjutkan pendidikan S2 MSDM di Pascasarjana UNAS Jakarta tahun 2010 dan selesai pada tahun 2012, kemudian pada tahun yang sama yaitu tahun 2012 meneruskan pendidikan ke jenjang S3 MSDM di Universitas Negeri Jakarta dan selesai pada awal tahun 2016. Selanjutnya memutuskan mengajar di Pasca Sarjana FEB Prodi Manajemen Universitas Islam Assyafi'iyah Jatiwaringin Bekasi pada tahun 2017, sebelum akhirnya bergabung di FEB Prodi Manajemen Universitas Nasional Jakarta pada awal tahun ajaran 2021 – 2022 sampai saat ini.

**Raden Isma Anggraini, SP, MM, CHRMP**



Penulis dilahirkan di Bogor sebagai anak kedua dari pasangan Bapak H.R. Didin Fahrudin (alm) dan Ibu Hj. Herry Haryati. Penulis menikah dengan Andreis Prilesmana Sukanda, SE dan dikaruniai seorang putra yang bernama Muhammad Galvin Putra Lesmana. Saat ini penulis berdomisili di Perumahan Taman Soka, Tanah Baru, Kota Bogor. Penulis

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

(Green Human Resource Management)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan adalah pendekatan strategis yang mengintegrasikan praktik manajemen SDM dengan prinsip keberlanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari keputusan mereka. Manajemen SDM berkelanjutan melibatkan pengembangan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, inklusi, dan keberagaman, serta pengembangan kompetensi yang relevan dengan tantangan masa depan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Selain itu, manajemen SDM berkelanjutan juga mencakup penerapan praktik yang mengurangi jejak ekologis organisasi. Hal ini bisa dilakukan melalui program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan karyawan, pengembangan inisiatif kerja jarak jauh, dan penerapan teknologi ramah lingkungan dalam proses operasional. Perusahaan yang menerapkan manajemen SDM berkelanjutan dapat menciptakan citra positif di mata konsumen dan pemangku kepentingan, serta meningkatkan daya saing di pasar global. Dengan demikian, manajemen SDM berkelanjutan bukan hanya menjadi tanggung jawab etis, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas untuk menghadapi tantangan dan peluang di era yang terus berubah.