

---

## **GREEN PERFORMANCE APPRAISAL: PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP EVALUASI KINERJA BERBASIS LINGKUNGAN**

**Burhanuddin<sup>1\*</sup>**

<sup>1\*</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar  
Email korespondensi: [1\\*dr.burhanuddin@unm.ac.id](mailto:dr.burhanuddin@unm.ac.id)

---

### **Abstrak**

Penelitian kualitatif ini menyelidiki persepsi karyawan sektor manufaktur di Makassar terhadap implementasi *Green Performance Appraisal* (GPA) sebagai sistem evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan lingkungan. Melalui wawancara mendalam dengan 18 partisipan (karyawan dan manajer), temuan mengungkap respons multidimensional: 60% responden mengalami peningkatan *ecological awareness* dan makna kerja (*meaningful work*), terutama ketika kriteria lingkungan terintegrasi dengan nilai lokal (*siri' na pacce*). Namun, 35% karyawan menyoroti tantangan keadilan prosedural (*procedural justice*) terkait kompleksitas pengukuran indikator hijau dan subjektivitas penilaian. Studi ini mengidentifikasi kesenjangan antara efektivitas GPA dalam membentuk perilaku prosedural (*green compliance*) dengan keterbatasannya mendorong inovasi berkelanjutan. Implikasi kunci menekankan perlunya desain partisipatif, pelatihan holistik, dan integrasi kearifan lokal untuk memperkuat legitimasi sistem GPA di konteks Indonesia Timur.

**Kata Kunci:** Green Performance Appraisal, Persepsi Karyawan, Keadilan Prosedural, Perilaku Berkelanjutan, Manufaktur Makassar

### **Abstract**

*This qualitative study investigates manufacturing employees' perceptions of Green Performance Appraisal (GPA) implementation in Makassar, Indonesia, a sustainability-integrated performance evaluation system. Through in-depth interviews with 18 participants (employees and managers), findings reveal multidimensional responses: 60% of respondents reported enhanced ecological awareness and meaningful work, particularly when environmental criteria aligned with local values (siri' na pacce). However, 35% raised procedural justice concerns regarding the complexity of green metrics and evaluation subjectivity. The study identifies a gap between GPA's effectiveness in shaping procedural behaviors (green compliance) and its limitations in fostering sustainable innovation. Key implications emphasize the need for participatory design, holistic training, and integration of local wisdom to strengthen GPA legitimacy in Eastern Indonesia's context.*

**Keywords:** Green Performance Appraisal, Employee Perception, Procedural Justice, Sustainable Behavior, Makassar Manufacturing

---

## PENDAHULUAN

Dunia bisnis kontemporer menghadapi tuntutan transformasional untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam inti operasinya, melampaui sekadar tanggung jawab sosial menuju pembentukan nilai yang holistik (Schaltegger & Burritt, 2022). Gelombang kesadaran lingkungan global ini mendorong organisasi, termasuk di sektor manufaktur yang menjadi tulang punggung ekonomi banyak negara berkembang, untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan secara lebih sistematis. Indonesia, sebagai ekonomi besar dengan komitmen mengurangi emisi dan memajukan pembangunan berkelanjutan, merasakan tekanan sekaligus peluang ini secara khusus (Apriyanti & Sudiro, 2023). Kota Makassar, dengan basis industri manufaktur yang berkembang pesat, menjadi mikrococosm yang relevan untuk mengeksplorasi dinamika transisi hijau ini pada level operasional dan sumber daya manusia.

Salah satu inovasi strategis dalam merespons tantangan ini adalah pengembangan dan implementasi Green Performance Appraisal (GPA). Sistem evaluasi kinerja ini secara eksplisit mengintegrasikan indikator-indikator keberlanjutan lingkungan seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, daur ulang, dan kepatuhan terhadap standar lingkungan ke dalam metrik penilaian kinerja tradisional (Saeed et al., 2024). Pergeseran paradigma ini merepresentasikan upaya organisasi untuk menjadikan keberlanjutan bukan sekadar slogan, tetapi bagian integral dari tanggung jawab dan akuntabilitas setiap individu karyawan. Namun, efektivitas transformatif dari sistem GPA ini tidak hanya bergantung pada desain teknisnya, tetapi sangat dipengaruhi oleh bagaimana sistem tersebut diterima, dipersepsikan, dan dialami oleh karyawan yang menjadi subjek penilaiannya (Bayu et al., 2024).

Memahami persepsi karyawan terhadap GPA menjadi krusial karena kesuksesan sistem evaluasi kinerja apa pun sangat bergantung pada penerimaan dan kepercayaan (trust) dari mereka yang dinilai (Wijaya et al., 2023). Karyawan bukanlah penerima pasif sistem baru; mereka adalah penafsir aktif yang membentuk sikap dan perilaku berdasarkan keyakinan mereka tentang keadilan (fairness), relevansi, dan manfaat sistem tersebut bagi mereka dan organisasi. Dalam konteks GPA, persepsi mengenai keadilan prosedural (misalnya, apakah kriteria lingkungan diukur secara objektif dan konsisten?) dan keadilan distributif (misalnya, apakah imbalan terkait kinerja hijau dirasakan adil?) menjadi penentu utama legitimasi sistem di mata karyawan (Vishwakarma et al., 2024). Tanpa dukungan dan keyakinan dari karyawan, GPA berisiko menjadi beban administratif belaka, bukan katalis perubahan perilaku yang diharapkan.

Meskipun minat akademik dan praktis terhadap praktik SDM berkelanjutan meningkat pesat secara global, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan, khususnya di konteks negara berkembang seperti Indonesia. Mayoritas studi tentang GPA masih berfokus pada konteks Barat atau organisasi multinasional besar, sehingga kurang menyentuh realitas dan nuansa budaya kerja lokal di negara seperti Indonesia (Apriyanti & Sudiro, 2023). Selain itu, penelitian terdahulu sering kali mengedepankan perspektif manajerial atau organisasional, sementara suara dan pengalaman langsung karyawan terutama di sektor padat karya seperti manufaktur masih kurang terdengar secara mendalam (Wijaya et al., 2023). Padahal, sektor manufaktur di Indonesia, termasuk di pusat-pusat industri seperti Makassar, merupakan kontributor penting bagi perekonomian sekaligus memiliki jejak lingkungan yang signifikan, menjadikannya lokus yang kritis untuk memahami penerapan praktik keberlanjutan berbasis SDM.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menyelami secara mendalam persepsi karyawan sektor manufaktur di Kota Makassar terhadap implementasi Green Performance Appraisal (GPA). Dengan fokus pada eksplorasi pandangan mereka mengenai keadilan yang dirasakan, dampak terhadap motivasi kerja, dan pengaruhnya

terhadap perilaku lingkungan sehari-hari di tempat kerja, studi ini berupaya memberikan wawasan yang kaya dan kontekstual. Melalui pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap karyawan lini depan dan manajer SDM, penelitian ini berkomitmen untuk mengangkat suara langsung dari para aktor kunci dalam proses transformasi hijau ini. Temuan studi diharapkan tidak hanya memperkaya wacana akademis tentang SDM berkelanjutan dalam konteks Indonesia, tetapi juga memberikan masukan praktis yang berharga bagi organisasi manufaktur di Makassar dan wilayah lainnya yang sedang atau berencana mengadopsi sistem evaluasi kinerja berbasis lingkungan.

## **METODE**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif fenomenologis untuk secara mendalam mengeksplorasi persepsi, pengalaman, dan makna subjektif yang dibangun oleh karyawan sektor manufaktur di Makassar terkait implementasi Green Performance Appraisal (GPA). Pendekatan ini dipilih karena relevansinya dalam menyelidiki kompleksitas fenomena sosial yang melibatkan nilai, keyakinan, dan interpretasi manusia, yang tidak dapat sepenuhnya diungkap melalui metode kuantitatif (Creswell & Poth, 2023). Fokusnya adalah pada "kehidupan yang dialami" (*lived experience*) para karyawan sebagai aktor utama dalam proses penilaian kinerja berbasis lingkungan. Penelitian berlangsung di Kota Makassar, Sulawesi Selatan, yang dipilih secara sengaja (*purposive*) karena perannya sebagai pusat industri manufaktur regional dengan komitmen pemerintah daerah yang meningkat terhadap pembangunan berkelanjutan, serta keberadaan beberapa perusahaan yang telah mulai mengintegrasikan kriteria lingkungan dalam sistem penilaian kinerjanya (Hasbi & Nur, 2023). Konteks geografis dan sosio-kultural Makassar yang khas diharapkan memberikan nuansa unik terhadap temuan penelitian.

Partisipan penelitian direkrut menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* untuk memastikan diperolehnya informasi yang kaya dan relevan dari berbagai sudut pandang. Kriteria utama partisipan adalah: (1) Karyawan tetap level operator maupun staf di perusahaan manufaktur di Makassar yang telah menerapkan elemen GPA minimal satu siklus penilaian; (2) Manajer lini pertama dan Manajer SDM yang terlibat dalam perancangan atau pelaksanaan GPA. Kami menargetkan 15-20 partisipan hingga mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*), di mana informasi baru yang diperoleh mulai berulang (Saunders et al., 2018). Pengumpulan data primer dilakukan terutama melalui wawancara mendalam semi-terstruktur (*in-depth semi-structured interviews*), yang memungkinkan fleksibilitas untuk mengeksplorasi respons mendalam sekaligus memastikan topik inti (persepsi keadilan, motivasi, perubahan perilaku, tantangan) terbahas secara komprehensif. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya (Bayu et al., 2024; Wijaya et al., 2023) dan diuji coba terlebih dahulu. Setiap wawancara direkam (setelah izin), berdurasi 45-75 menit, dan dilakukan di lokasi yang nyaman dan privat bagi partisipan, baik di tempat kerja (ruang terpisah) maupun secara daring sesuai preferensi. Selain wawancara, dilakukan juga analisis dokumen terhadap kebijakan GPA perusahaan (jika tersedia dan diizinkan) untuk triangulasi data.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*Thematic Analysis*) sesuai panduan (Braun & Clarke 2022), yang melibatkan enam langkah iteratif: (1) Familiarisasi dengan data (transkrip); (2) Pembuatan kode awal; (3) Pencarian tema; (4) Peninjauan tema; (5) Pendefinisian dan pemberian nama tema; (6) Produksi laporan. Proses coding dilakukan secara induktif (berbasis data) dan deduktif (dipandu oleh kerangka konseptual penelitian) menggunakan perangkat lunak NVivo 14 untuk membantu pengelolaan dan analisis data teks yang kompleks. Untuk meningkatkan keabsahan (*trustworthiness*), diterapkan

strategi triangulasi sumber data (karyawan, manajer, dokumen) dan member checking, di mana ringkasan hasil interpretasi peneliti dikonfirmasi kembali kepada beberapa partisipan kunci (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian ini mematuhi prinsip etika ketat, termasuk memperoleh Informed Consent tertulis, menjamin anonimitas partisipan dan perusahaan (menggunakan kode/nama samaran), serta kerahasiaan data. Pengumpulan data dilakukan selama periode Juli-Oktober 2025. Keterbatasan utama, seperti sifat tematik yang tidak bertujuan generalisasi statistik dan potensi bias peneliti, diakui dan diminimalkan melalui reflektivitas (*researcher reflexivity*) sepanjang proses.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan panorama persepsi yang kompleks dan bernuansa di kalangan karyawan manufaktur Makassar terkait implementasi Green Performance Appraisal (GPA). Temuannya tidak bersifat monolitik, melainkan membentang pada sebuah *spektrum penerimaan*, mulai dari antusiasme yang tulus hingga skeptisisme yang mendalam. Mayoritas partisipan (sekitar 60%) mengakui bahwa kehadiran GPA telah membawa dimensi baru yang signifikan dalam pekerjaan mereka. Bagi mereka, integrasi indikator lingkungan seperti pengurangan konsumsi listrik di lini produksi, optimalisasi penggunaan air, pemilahan limbah yang lebih ketat, dan pengurangan emisi kendaraan operasional tidak lagi dipandang sebagai tambahan beban, tetapi sebagai konkretisasi tanggung jawab kolektif terhadap kelestarian lingkungan yang selama ini dirasa abstrak. *“Saya baru benar-benar sadar, ternyata cara saya mengoperasikan mesin dan membuang sisa kain bisa berdampak langsung ke laut kita di Makassar ini. Sekarang ada rasa tanggung jawab yang lebih nyata,”* ungkap seorang operator tekstil (P04), menggambarkan fenomena *ecological awakening* yang dialami sebagian karyawan.

Di balik penerimaan tersebut, motivasi utama yang teridentifikasi adalah rasa kebanggaan dan makna kerja (*meaningful work*). Karyawan yang merespons positif GPA seringkali menyampaikan bahwa mencapai target hijau memberikan mereka kepuasan intrinsik yang berbeda dibandingkan sekadar memenuhi target produksi biasa. Mereka merasa menjadi bagian dari solusi masalah lingkungan lokal, seperti pencemaran laut dan limbah industri yang menjadi isu krusial di Makassar. *“Ada kebanggaan tersendiri saat tim kami bisa menunjukkan grafik penurunan limbah plastik bulan ini. Rasanya kami tidak hanya membuat produk, tapi juga menjaga tanah Bugis-Makassar ini untuk anak cucu,”* jelas seorang supervisor (P11). Selain itu, penghargaan simbolis (seperti sertifikat ‘Karyawan Hijau Berkinerja Tinggi’ atau alokasi dana CSR kecil untuk kegiatan lingkungan pilihan karyawan) yang diberikan beberapa perusahaan, meskipun nilainya tidak besar secara finansial, terbukti sangat efektif secara psikologis dalam memperkuat perilaku positif dan rasa dihargai.

Namun, penelitian ini juga mengungkapkan kekhawatiran mendalam dari sebagian karyawan (sekitar 35%) yang menjadi sumber resistensi atau ketidakpuasan. Isu keadilan prosedural (*procedural justice*) muncul sebagai tantangan utama. Banyak partisipan menyatakan kesulitan memahami bagaimana indikator lingkungan tertentu terutama yang bersifat tidak langsung atau kolektif diukur secara akurat dan objektif. *“Target pengurangan emisi karbon untuk tim saya itu bagaimana hitung-hitungannya? Kami kan hanya pakai mesin, bukan ahli lingkungan. Takut dinilai tidak adil karena sistemnya rumit dan kami tidak paham,”* keluh seorang teknisi (P07). Kekhawatiran akan subjektivitas penilai (biasanya atasan langsung) juga mencuat, terutama terkait penilaian perilaku seperti ‘inisiatif mengajukan ide penghematan energi’ atau ‘kepatuhan terhadap prosedur daur ulang’ yang dinilai sulit diverifikasi secara empiris. Hal ini berpotensi memicu rasa ketidakadilan dan erosi kepercayaan terhadap sistem secara keseluruhan.

Pada tingkat perilaku, dampak GPA terlihat lebih jelas pada perubahan prosedural dan teknis yang mudah diobservasi dan dikendalikan secara individual atau dalam tim kecil. Misalnya: pemadaman lampu dan peralatan saat tidak digunakan, pemilahan limbah yang lebih disiplin di area kerja masing-masing, atau penggunaan ulang kemasan tertentu. Namun, penelitian menemukan bahwa GPA kurang efektif dalam mendorong perubahan perilaku lingkungan yang lebih kompleks, kolaboratif, atau berbasis inovasi. Contohnya, inisiatif untuk mendesain ulang proses produksi agar lebih ramah lingkungan atau advokasi untuk penggunaan material alternatif yang lebih berkelanjutan, seringkali masih terhambat oleh struktur wewenang yang kaku, kurangnya ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait GPA, atau keterbatasan sumber daya. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun GPA dapat memodifikasi perilaku rutin, untuk mencapai dampak transformatif, diperlukan dukungan organisasional yang lebih holistik dan pemberdayaan karyawan yang lebih besar.

Perspektif manajer SDM dan manajer lini yang diwawancarai menambahkan lapisan pemahaman penting. Mereka umumnya mengakui nilai strategis GPA dalam mendorong budaya berkelanjutan dan menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan ESG (*Environmental, Social, and Governance*) perusahaan. Namun, mereka juga jujur mengakui tantangan implementasi yang signifikan. Ketersediaan pelatihan yang memadai dan berkelanjutan baik untuk penilai maupun yang dinilai diakui sebagai kendala utama. “*Kami kesulitan menyusun modul pelatihan yang bisa membuat konsep-konsep lingkungan teknis menjadi mudah dipahami oleh semua level karyawan, dari operator sampai manajer,*” ujar seorang Manajer SDM (M02). Selain itu, integrasi data yang seringkali masih manual dan kesulitan menetapkan target yang ambisius namun realistis serta dapat diukur secara konsisten menjadi hambatan operasional yang sering disebutkan. Para manajer juga menyoroti pentingnya komunikasi yang transparan dan terus-menerus tentang tujuan, manfaat, dan mekanisme GPA untuk membangun pemahaman dan penerimaan, mengakui bahwa ini adalah area yang masih perlu banyak perbaikan.

Implementasi GPA di sektor manufaktur Makassar memicu respons yang beragam, dipengaruhi oleh persepsi keadilan, kejelasan sistem, dan keterkaitan dengan nilai lokal. Sementara GPA berhasil meningkatkan kesadaran lingkungan dan mengubah beberapa perilaku rutin, efektivitasnya dibatasi oleh tantangan teknis pengukuran, kekhawatiran akan keadilan, dan kurangnya pemberdayaan karyawan untuk inovasi berkelanjutan yang lebih mendalam. Keberhasilan jangka panjang sangat bergantung pada pelatihan yang memadai, komunikasi yang transparan, dan penciptaan sistem yang dipersepsikan adil dan bermakna oleh seluruh lapisan karyawan.

## **Pembahasan**

Temuan penelitian mengenai spektrum respons karyawan Makassar terhadap GPA dari *ecological awakening* yang positif hingga kekhawatiran mendalam tentang keadilan memperkuat premisi sentral bahwa persepsi karyawan adalah penentu kritis dalam kesuksesan sistem SDM berkelanjutan (Bayu et al., 2024; Saeed et al., 2024). Antusiasme sebagian responden yang melihat GPA sebagai pemberi makna kerja (*meaningful work*) selaras dengan teori *Social Identity*, di mana identifikasi dengan nilai lingkungan organisasi meningkatkan harga diri dan komitmen (Apriyanti & Sudiro, 2023). Konteks lokal Makassar, dengan kesadaran lingkungan bahari yang tinggi, tampaknya memperkuat efek ini. Sebagaimana diungkapkan partisipan tentang “menjaga tanah Bugis-Makassar”, integrasi nilai kearifan lokal ke dalam sistem GPA dapat menjadi *leverage* unik yang sering diabaikan dalam desain standar global (Wijaya et al., 2023). Hal ini menegaskan bahwa keberlanjutan bukanlah konsep

universal yang netral, melainkan perlu dikontekstualisasikan secara sosio-kultural untuk resonansi emosional yang autentik.

Namun, kegembiraan akan potensi motivasional GPA harus diimbangi dengan pengakuan serius terhadap tantangan keadilan prosedural yang diungkapkan responden. Kekhawatiran akan akurasi pengukuran dan subjektivitas penilaian mencerminkan kegagalan dalam memenuhi prinsip *organizational justice* (Vishwakarma et al., 2024). Temuan ini menggemakan penelitian Bayu et al. (2024) yang menekankan bahwa tanpa persepsi keadilan, sistem GPA berisiko memicu *reactance* psikologis dan resistansi. Kompleksitas teknis pengukuran jejak lingkungan di tingkat individu seperti menghitung kontribusi emisi karbon seorang operator mesin memang merupakan tantangan metodologis nyata yang sering diremehkan dalam literatur (Saeed et al., 2024). Di Makassar, di mana tingkat literasi teknis bervariasi, kesenjangan pemahaman ini memperburuk persepsi ketidakadilan. Ini menyoroti kebutuhan mendesak akan desain metrik yang transparan, terkomunikasikan dengan baik, dan partisipatif, serta pelatihan bukan hanya *what* tetapi *how* penilaian dilakukan.

Temuan tentang terbatasnya dampak GPA pada perilaku inovatif dan kolaboratif mengungkap keterputusan antara kebijakan dan pemberdayaan (*empowerment*). Meskipun GPA efektif mendorong kepatuhan prosedural (*green compliance*), sistem ini sering gagal menciptakan *enabling environment* untuk inisiatif hijau bottom-up. Hal ini sesuai dengan kritik Wijaya et al. (2023) terhadap implementasi GHRM di Indonesia yang cenderung top-down dan mekanistik. Padahal, potensi inovasi berkelanjutan justru terletak pada pengetahuan operasional karyawan lini depan seperti ide penghematan material atau optimasi energi spesifik-lokasi (Hasbi & Nur, 2023). Hambatan struktural (birokrasi, hierarki kaku) dan kurangnya saluran partisipasi dalam penyempurnaan sistem GPA, seperti yang teramati di perusahaan-perusahaan sampel, secara tidak sengaja mematikan sumber daya kritis ini. Untuk mencapai transformasi hijau yang mendalam, GPA harus diiringi dengan mekanisme kokreasi (misalnya *green suggestion schemes* dengan insentif nyata) dan reorganisasi kerja yang memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi menyelesaikan masalah lingkungan.

Perspektif manajer tentang tantangan operasional pelatihan, integrasi data, penetapan target mengkonfirmasi bahwa implementasi GPA adalah proses pembelajaran organisasional yang kompleks, bukan sekadar instalasi kebijakan (Apriyanti & Sudiro, 2023). Kebutuhan pelatihan berkelanjutan yang diidentifikasi di Makassar selaras dengan studi Vishwakarma et al. (2024) yang menekankan *dynamic capability* dalam green performance management. Namun, penelitian ini menambahkan nuansa penting: pelatihan tidak cukup hanya teknis (cara mengukur limbah), tetapi harus menyentuh aspek prosedural justice (bagaimana penilaian dilakukan secara adil) dan pembuatan makna (*sensegiving* mengapa kriteria tertentu relevan bagi keberlanjutan Makassar). Komunikasi transparan yang disebutkan para manajer sebagai kunci, dalam praktiknya sering terhambat oleh keterbatasan bahasa (konsep lingkungan teknis vs. bahasa sehari-hari) dan hierarki budaya organisasi yang masih kental di manufaktur Indonesia (Wijaya et al., 2023).

Secara teoritis, temuan penelitian ini memperkaya wacana Sustainable HRM dengan tiga kontribusi khas konteks Indonesia Timur:

1. Budaya Lokal sebagai Katalisator: Nilai kearifan lokal (seperti *siri' na pacce* pada budaya Bugis-Makassar yang menekankan martabat dan kepedulian komunal) dapat menjadi pengungkit psikologis ampuh untuk penerimaan GPA jika diintegrasikan secara autentik.
2. Keadilan Prosedural sebagai Fondasi: Di lingkungan dengan ketimpangan relasi kuasa yang masih kuat (manajemen-karyawan), keadilan prosedural bukan hanya prinsip etis tetapi *prasyarat operasional* bagi legitimasi sistem GPA.

3. Pemberdayaan sebagai Kunci Inovasi: Potensi transformatif GPA terhambat tanpa restrukturisasi peran kerja yang memberi ruang otonomi dan partisipasi nyata dalam pengambilan keputusan hijau (Bayu et al., 2024).

Implikasi praktisnya jelas: Organisasi manufaktur di Makassar (dan konteks serupa) perlu beralih dari pendekatan GPA *compliance-centric* menuju model partisipatif-adaptif yang melibatkan karyawan dalam penyempurnaan metrik, memperkuat kapasitas teknis dan prosedural penilai, serta menciptakan saluran nyata untuk inisiatif hijau bottom-up. Tanpa ini, GPA berisiko menjadi ritual administratif yang kehilangan jiwa transformasinya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa implementasi Green Performance Appraisal (GPA) di sektor manufaktur Makassar merupakan fenomena kompleks yang memantik respons multidimensional dari karyawan. Di satu sisi, GPA berhasil menumbuhkan *ecological awakening* dan peningkatan makna kerja (*meaningful work*) bagi sebagian karyawan, khususnya ketika kriteria keberlanjutan dikaitkan secara autentik dengan nilai-nilai lokal seperti tanggung jawab terhadap kelestarian lingkungan Sulawesi Selatan (*siri' na pacce*). Integrasi indikator hijau mampu mengubah perilaku prosedural sehari-hari dan membangkitkan kebanggaan intrinsik, menunjukkan potensi GPA sebagai alat pembangunan kesadaran dan kepatuhan lingkungan (*green compliance*). Namun, di sisi lain, tantangan mendasar terkait persepsi keadilan prosedural (*procedural justice*) khususnya kekhawatiran akan akurasi pengukuran, transparansi, dan subjektivitas penilaian serta kurangnya pemberdayaan (*empowerment*) untuk inovasi bottom-up, menjadi penghalang signifikan bagi efektivitas dan legitimasi sistem ini di mata karyawan. Kompleksitas teknis dan kesenjangan pemahaman seringkali memperburuk rasa ketidakadilan, berpotensi memicu resistansi dan mengurangi dampak transformatif GPA (Bayu et al., 2024; Wijaya et al., 2023).

Secara keseluruhan, kesuksesan GPA jangka panjang di konteks Makassar dan Indonesia Timur tidak hanya bergantung pada desain teknis metriknya, tetapi lebih krusial pada pembangunan fondasi sosial-prosedural yang inklusif dan adil. Hal ini mensyaratkan: (1) Desain Partisipatif: Melibatkan karyawan dalam penyempurnaan indikator dan mekanisme penilaian untuk meningkatkan relevansi dan penerimaan; (2) Komunikasi dan Pelatihan Holistik: Tidak hanya fokus pada *apa* yang dinilai, tetapi juga pada *bagaimana* penilaian dilakukan secara adil dan transparan (*procedural justice*), serta *mengapa* hal ini penting bagi keberlanjutan lokal, disampaikan dalam bahasa yang mudah dipahami; (3) Mekanisme Pemberdayaan: Menciptakan saluran nyata (seperti *green innovation platforms* dengan insentif) bagi karyawan untuk berkontribusi pada inovasi hijau dan penyempurnaan sistem GPA itu sendiri; dan (4) Integrasi Nilai Lokal: Memanfaatkan kearifan budaya lokal sebagai pengungkit motivasional. Tanpa upaya serius membangun keadilan, kejelasan, dan partisipasi, GPA berisiko menjadi beban administratif yang kontraproduktif. Implementasi GPA yang humanis dan kontekstual, yang menempatkan persepsi dan agensi karyawan sebagai inti, bukan sekadar kebijakan dari atas, merupakan kunci untuk mengubahnya dari alat *compliance* menjadi katalis autentik bagi transformasi berkelanjutan di jantung industri manufaktur Indonesia Timur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanti, D. P., & Sudiro, A. (2023). Green human resource management practices in Indonesian manufacturing industry: Challenges and opportunities for sustainable development. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18 (4), 135–150.
- Bayu, A. M., Suryani, T., & Hermanto, Y. B. (2024). Employee acceptance of green performance appraisal systems: The role of organizational justice and leadership support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73 (1), 210–228. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2023-0121>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hasbi, I., & Nur, M. (2023). Industrial sustainability practices and challenges in Eastern Indonesia: A case study of Makassar manufacturing sector. *Indonesian Journal of Environmental Management and Sustainability*, 7 (2), 45–59. <https://doi.org/10.11648/j.ijems.20230702.11>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S. A., & Priyankara, H. P. R. (2024). Linking green performance appraisal to employee green behavior: A moderated mediation model. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139830. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139830>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52 (4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2022). Business transformation for sustainability: The role of management control systems. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132406. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132406>
- Vishwakarma, A., Agrawal, R., & Kumar, A. (2024). Green performance measurement: A comprehensive framework and its application in manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 31 (2), 456–475. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2023-0302>
- Wijaya, N. H. S., Adnyani, I. G. A. D., & Rahyuda, I. K. (2023). Beyond the policy: Employee sensemaking and resistance towards green HRM implementation in the Indonesian context. *Asian Business & Management*, 22 (3), 1255–1278. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00207-0>