



PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, GREEN HRM DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT

Yuni Kasmawati¹

Karjono²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

Email : yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

Email : 2332600085@student.budiluhur.ac.id

Diterima: 29 Februari 2024

Direview: 21 April 2024

Dipublikasikan : 20 Mei 2024

Abstract

In the current era of globalization, the business world is required to provide environmental and social protection regarding its products and services. Consumers apart from wanting the services and products they need, also want their products and services to have no impact on the environment and society. To achieve competitive and sustainable advantage, environmentally friendly business management is the solution. This research aims to analyze the role of perceived organizational support in moderating the influence of spiritual leadership and green human resource management on organizational performance. The research population was employees at shipping companies in South Jakarta. A sample of 100 respondents was taken using random sampling technique. Data was collected through questionnaires. Data analysis uses the SEM-PLS approach. The research results found that spiritual leadership and Green human resource management directly have a significant influence on organizational performance. Perceived organizational support has not been able to strengthen the influence of spiritual leadership and green human resource management on organizational performance.

Keywords: *Spiritual Leadership, Green Human Resource Management, Perceived Organizational Support, Organizational Performance*

Abstrak

Di era globalisasi saat ini, dunia usaha dituntut untuk memberi perlindungan lingkungan dan sosial terkait produk dan layanannya. Konsumen selain menginginkan layanan dan produk yang dibutuhkan, juga menginginkan produk dan layanannya tidak berdampak pada lingkungan dan sosial. Untuk meraih keunggulan kompetitif dan berkelanjutan, maka pengelolaan bisnis berbasis ramah lingkungan menjadi solusinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *perceived organizational support* dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan *green human resource management* terhadap kinerja organisasi. Populasi penelitian adalah karyawan di perusahaan perkapalan di Jakarta Selatan. Sampel sebanyak 100 responden diambil dengan teknik random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data menggunakan pendekatan SEM-PLS. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan spiritual dan *Green Human Resource Management* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. *Perceived organizational support* belum mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual dan *green human resource management* terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Spiritual, Green Human Resource Management, Perceived Organizational Support, Kinerja Organisasi*

PENDAHULUAN

Kinerja bisnis yang berkelanjutan sudah menjadi persyaratan global agar organisasi mampu bersaing ditengah kondisi bisnis yang tidak menentu. Langkah-langkah berbasis ramah lingkungan dianggap menjadi solusi untuk mengatasi hal tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa akibat globalisasi dan media sosial yang semakin berkembang membuat masyarakat sadar akan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, untuk itu organisasi harus mampu meraih kinerja berkelanjutan lebih tinggi agar mencapai posisi pasar yang kuat baik di tingkat nasional maupun internasional (Ch'ng et al., 2021). Kinerja berkelanjutan dapat diraih ketika suatu organisasi dalam menjalankan usahanya tidak berdampak pada lingkungan dan masyarakat. Suatu organisasi ramah lingkungan, selalu mempertimbangkan kualitas sumber daya alam dan kesejahteraan masyarakat (Svensson et al., 2018) dan selalu mengamati dan memperhatikan dampak lingkungan akibat aktivitasnya serta mengatur proses bisnis sesuai persyaratan terkait kebijakan lingkungan (Orobia et al., 2020).

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai dengan memaksimalkan kekuatan internal, mengurangi kelemahan internal dan menetralkan ancaman dari luar. Teori *Resources Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney tahun 1971 menyatakan bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru dan sulit tergantikan mampu meraih keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Sumber daya tersebut yaitu semua aset, proses organisasional, kapabilitas, informasi, karakteristik organisasi dan pengetahuan, yang mana semuanya akan dimanfaatkan dalam menyusun strategi untuk mencapai efisiensi dan keefektifan. Sumber daya tersebut dikategorikan menjadi 3 yaitu sumber daya modal manusia, modal fisik dan modal organisasional (Demartini & Paoloni, 2011) karena modal manusia merupakan komponen penting dalam penciptaan nilai dan kunci keberhasilan organisasi.

Salah satu strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu transformasi menjadi organisasi yang berorientasi ramah lingkungan, selalu mempertimbangkan kualitas sumber daya alam dan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu, organisasi perlu selalu mengamati dan memperhatikan dampak lingkungan akibat aktivitasnya serta mengatur proses bisnis sesuai persyaratan terkait kebijakan lingkungan. Praktik *green human resources management* (GHRM) menjadi salah satu strategi yang perlu dilakukan organisasi.

Kemunculan praktik GHRM merupakan bentuk respon adanya degradasi lingkungan. Beberapa perusahaan menggunakan praktik GHRM sebagai strategi SDM untuk mendukung manajemen perusahaan pro-lingkungan hijau (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). GHRM merupakan pendekatan inovatif terhadap fungsi SDM dan kinerja organisasi, yang semua aktivitasnya berdasar pada konteks lingkungan. Jadi GHRM merupakan penggabungan dari unsur-unsur manajemen hijau ke dalam penempatan staf, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, motivasi serta pemeliharaan fungsi MSDM, dan berakibat pada peningkatan perilaku pro-lingkungan karyawan, terpenuhinya harapan karyawan dan tercapainya tujuan organisasi (Shah, 2019). Dengan demikian GRHM melibatkan pemikiran lingkungan ke seluruh aspek kebijakan dan praktik SDM untuk mempromosikan ramah lingkungan pada karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Praktik GHRM bermanfaat bagi individu maupun organisasi. Bagi individu terlihat dengan adanya hasil kerja yang ramah lingkungan dan non-hijau menjadi lebih baik, sedang ditingkat organisasi akan tercipta budaya organisasi dan iklim kerja ramah lingkungan, peningkatan efisiensi sumber daya, terbentuknya citra positif organisasi, peningkatan kinerja ekonomi dan lingkungan (Suharti & Sugiarto, 2020). Praktik GHRM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, penilaian, praktik bisnis ramah lingkungan dan nilai-nilai ramah lingkungan bagi karyawan dapat membantu organisasi menerapkan praktik ramah lingkungan secara efektif sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan penjualan dan meningkatkan profitabilitas (Haddock-Millar et al., 2016). GHRM yang diterapkan oleh organisasi mampu meningkatkan kinerja lingkungan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja bisnis (Ghourri et al., 2020). Implementasi GHRM Demikian juga penerapan GHRM melalui rekrutmen karyawan yang berbakat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Longoni et al., 2018). Penelitian lain menunjukkan bahwa praktik GHRM meningkatkan kinerja organisasi (Agyabeng-Mensah et al., 2020; Zaid et al., 2018) Namun penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Praktik GHRM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan misalnya kinerja pemasaran dan operasional, bahkan mempunyai efek negatif terhadap kinerja finansial (Acquah et al., 2020) .

Hakikat seorang pemimpin yaitu bagaimana pemimpin tersebut mampu mempengaruhi bawahan agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan melalui kinerjanya. Untuk itu setiap pemimpin mempunyai cara dan gaya yang berbeda-beda dalam memimpin. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memotivasi bawahan serta mengembangkannya agar tujuan organisasi tercapai. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang membantu organisasi lebih efektif dalam mengatasi tekanan pasar yang semakin kompetitif melalui perilaku inovatif karyawannya dengan menciptakan lingkungan kerja berdasarkan spiritualitas (Hunsaker, 2020). Sementara itu, lingkungan kerja yang diinginkan karyawan adalah lingkungan kerja yang dapat memperkaya jiwa dan rasa kesejahteraannya (Fry & Kriger, 2009). Penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi mampu mewujudkan apa yang diinginkan karyawan, mengingat kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain melalui penerapan nilai, sikap dan perilaku sehingga tercipta kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Fry, 2003).

Kesejahteraan spiritual dibangun melalui penciptaan visi, dan budaya berdasar cinta altruistik. Visi yang jelas dan menarik menghasilkan harapan/keyakinan dan kesediaan untuk mengejar visi serta menimbulkan rasa keterpanggilan terhadap pekerjaan. Sedang cinta altruistik yang diberikan oleh pimpinan melalui penghargaan, perhatian dan pemahaman kepada bawahan mampu menimbulkan rasa keanggotaan (Fry, 2005b). Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan adalah suatu panggilan hidup dan merasa menjadi bagian dari organisasi, maka mereka akan bersedia bekerja tanpa pamrih untuk meraih tujuannya dengan bekerja semaksimal mungkin. Jadi KS memberi dampak tidak kentara terhadap pengembangan organisasi dan pertumbuhan individu karena prinsip intinya adalah memberi motivasi karyawan secara intrinsik untuk bekerja keras. Penelitian mengkonfirmasi bahwa KS memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kesejahteraan spiritual, kinerja individu, inovasi, perilaku kewarganegaraan, komitmen organisasi dan lain lain (Djaelani et al., 2020; Hunsaker, 2020; Kasmawati, 2023b) yang pada akhirnya mampu berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi (Elias et al., 2017; Islam et al., 2021; Kasmawati, 2023a).

Faktor utama yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja organisasi yaitu motivasi yang diberikan organisasi dalam bentuk dukungan. Kehadiran dukungan organisasi mampu memastikan bahwa karyawan merasakan adanya perhatian dari organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan memberikan bantuan yang dibutuhkan, maka karyawan akan membalasnya melalui peningkatan kinerjanya. Demikian juga ketika organisasi yang memberi dukungan ekonomi dan sosial pada karyawannya melalui perilaku pemimpin, maka karyawan akan lebih mungkin bertindak berdasarkan perintah pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan (Kusi et al., 2021). Sehingga organisasi yang mampu menciptakan persepsi dukungan organisasi, maka kinerja organisasi menjadi lebih tinggi kinerja (DeConinck et al., 2018; Imran & Aldaas, 2020; Sanlioz et al., 2022).

Penelitian yang mengidentifikasi *perceived organizational support* (POS) dengan praktik GHRM dan kinerja karyawan menyimpulkan bahwa ketika organisasi memberi dukungan kepada karyawan misalnya kepedulian, perhatian, maka efek positif GHRM terhadap kinerja karyawan semakin kuat (Wulansari et al., 2019). Kinerja karyawan mencerminkan kinerja organisasi, sehingga jika kinerja karyawannya baik, maka organisasi dapat bertahan, bersaing, dan berkembang mencapai tujuan (Pradhan & Hati, 2022).

Penelitian ini perlu dilakukan dengan beberapa alasan. Pertama, terkait dengan peran POS dalam meningkatkan kinerja, literatur yang ada sebagian besar berfokus pada dampak langsung POS. Beberapa penelitian mengkaji peran POS sebagai mediasi (Narcikara & Zehir, 2016; Sanlioz et al., 2022; Setyoko et al., 2022). Namun sedikit penelitian yang mengkaji peran POS sebagai moderator misalnya Zhao & Huang (2022) yang mengkaji peran POS dalam memoderasi kepemimpinan transformasional hijau, GHRM dan inovasi hijau terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan. Kedua, penelitian terkait kepemimpinan khususnya KS terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh POS sampai saat ini belum ditemukan, namun ditemukan penelitian terkait peran POS dalam memediasi KS terhadap kinerja organisasi (Narcikara & Zehir, 2016). Penelitian lain mengkaji peran kepemimpinan wirausaha, POS terhadap kinerja, namun kepemimpinan wirausaha berperan sebagai variabel mediasi (Imran & Aldaas, 2020). Sehingga penelitian ini dilakukan untuk memperluas kajian terkait variabel KS, GHRM dan POS serta menjembatani kesenjangan penelitian sebelumnya dengan mengintegrasikan KS, GHRM dan POS untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sinergi yang terbentuk antara KS dengan

HRM dan adanya dukungan dari organisasi (POS) diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi, yang pada akhirnya organisasi mampu meraih keunggulan yang berkelanjutan. .

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja organisasi

Secara sederhana, kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai akumulasi keluaran seluruh aktivitas yang dilakukan organisasi (Alrowwad et al., 2020). Kinerja organisasi merupakan kapasitas organisasi dalam menangani dan mengakses berbagai sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasarannya (Smriti & Das, 2018). Pengukuran kinerja diperlukan organisasi karena mampu menyediakan informasi organisasi terkait kualitas operasional organisasi, membantu pengembangan rencana strategis, dan menilai tercapainya tujuan organisasi. Salah satu pengukuran kinerja organisasi yaitu dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1992). BSC tersebut mencakup ukuran keuangan berdasarkan metrik keuangan dan non keuangan berdasarkan pelanggan, proses internal, persepektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran pelanggan mengukur aspek yang penting bagi pelanggan, proses internal mengukur proses internal penting yang harus dicapai untuk implementasi strategi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan pembentukan dan perbaikan secara konsisten terhadap produk dan proses yang akan menghasilkan pertumbuhan jangka panjang (Alrowwad et al., 2020).

Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan merupakan nilai dan sikap serta perilaku yang secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga menimbulkan kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Fry, 2003; Fry et al., 2005). Sumber kesejahteraan model kausal kepemimpinan spiritual (Fry, 2003; Fry, 2005a) diciptakan melalui :

1. Penciptaan visi, dimana para pemimpin dan pengikutnya mengalami rasa memiliki makna dan bersedia membuat perbedaan
2. Membangun budaya berdasarkan cinta altruistik, dimana para pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan, merasa dimengerti dan dihargai, memiliki kepedulian, perhatian dan penghargaan yang tulus.

Green Human Resource Management

GHRM merupakan kebijakan, praktik dan sistem yang menjadikan karyawan, ramah lingkungan untuk kepentingan individu, lingkungan, masyarakat dan bisnis (Opatha & Arulrajah, 2014). Ketika *human resource management* melibatkan kebijakan yang berbeda untuk melindungi lingkungan maka disebut *green human resource management* (Ren et al., 2018). Praktik GHRM mampu memastikan kelestarian lingkungan dan membuat organisasi lebih kompetitif karena organisasi dan karyawan terlibat dalam inisiatif ramah lingkungan (Yong et al., 2020). Faktor-faktor GHRM meliputi desain dan analisis pekerjaan hijau, rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, sistem penghargaan hijau, keterlibatan kerja hijau dan budaya organisasi hijau (Faisal, 2023).

Perceived Organizational Support

Dukungan organisasi yang dirasakan adalah keyakinan karyawan bahwa kesejahteraan karyawan diperhatikan dan pekerjaan karyawan dihargai. POS didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap organisasi terkait sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan ketika dibutuhkan (Musenze & Mayende, 2023). Persepsi karyawan terhadap POS berupa penghargaan atas kerja karyawan dan perlakuan adil akan menghasilkan hal yang positif seperti loyalitas, komitmen dan kinerja (DeConinck et al., 2018). Jadi kehadiran POS membantu memastikan bahwa karyawan merasa organisasi memperhatikannya. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan memberikan bantuan yang diperlukan karyawan, maka karyawan akan membalasnya dengan meningkatkan kinerja.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan spiritual termasuk jenis kepemimpinan berbasis nilai, sikap dan perilaku. Kepemimpinan ini bertujuan memotivasi secara intrinsik diri sendiri dan orang lain yang mampu menimbulkan kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, sehingga pengikut merasakan makna dalam hibup dan merasa mampu membuat perbedaan, dipahami dan dihargai oleh para pemimpin (Fry, 2005b). Kepemimpinan spiritual mampu menyentuh kebutuhan mendasar pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan hidup spiritual, sehingga seseorang lebih berkomitmen dan produktif secara organisasional (Fry, 2003). Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja organisasi (Narcikara & Zehir, 2016; Elias et al., 2017; Islam et al., 2021). Sehingga hipotesis peneliti ini adalah:

H1 : Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kinerja suatu organisasi akan menentukan pencapaian keunggulan bersaingnya. Kinerja berkelanjutan dapat dicapai ketika organisasi dalam menjalankan kegiatannya tidak berdampak pada lingkungan dan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi perlu melibatkan pemikiran lingkungan ke dalam aspek kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia untuk mempromosikan pada karyawan terkait keramahan lingkungan sehingga tujuan keberlanjutan organisasi dapat dicapai. Praktik Green Human Resources Management merupakan salah praktik berbasis ramah lingkungan suatu organisasi untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Praktik HRM tersebut diyakini mampu memfasilitasi organisasi untuk membenrtuk perilaku ramah lingkungan. GHRM juga mampu menciptakan budaya dan perilaku ramah lingkungan, terciptanya citra positif organisasi, peningkatan kinerja ekonomi dan lingkungan suatu organisasi (Suharti & Sugiarto, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa praktik GHRM mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Zaid et al., 2018) , maka hipotesis penelitian ini adalah :

H2 : Green human Resources Management berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

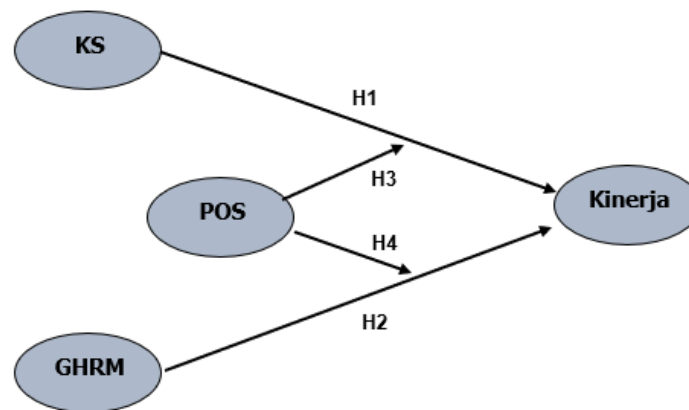
Kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh pemimpin mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui nilai, sikap dan perilaku pimpinan yang membangkitkan motivasi secara intrinsik. Motivasi tersebut menimbulkan rasa keterpanggilan terhadap pekerjaan dan rasa menjadi bagian dari organisasi sehingga bawahan bersedia bekerja semaksimal mungkin untuk meraih tujuan bersama. Ketika nilai, sikap dan perilaku pimpinan tersebut mendapat dukungan dari organisasi, maka dimungkinkan karyawan akan membalas dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika organisasi memberi dukungan baik secara ekonomi maupun sosial kepada karyawannya seperti yang ditunjukkan oleh perilaku kepemimpinan (misalnya kepemimpinan transformasional) maka karyawan lebih mungkin bersikap mengikuti instruksi pemimpin dalam melaksanakan pekerjaannya (Kusi et al., 2021). Penelitian melaporkan bahwa kepemimpinan (misalnya *green transformational leadership*) lebih efektif dalam mengarahkan karyawannya menuju kemajuan organisasi ketika organisasi memberi dukungan sosial dan ekonomi pada karyawannya (Caldera et al., 2019). Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : Percieved organization support memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi.

GHRM mengelola hal-hal yang berhubungan dengan karyawan dan selalu mempertimbangkan dampak kebijakan terhadap kualitas lingkungan serta integrasi sosial yang melibatkan pemangku kepentingan (Dentchev et al., 2018). Penelitian sebelumnya mengidentifikasi hubungan POS dengan implementasi GHRM dan kinerja bisnis berkelanjutan. Hasil analisa menunjukkan bahwa ketika organisasi memberi dukungan sosial dan ekonomi kepada karyawn, maka karyawan akan berkomitmen secara emosional dan berupaya semaksimal mungkin untuk organisasi dan kesejahteraan bisnis (Imran & Aldaas, 2020). Demikian juga penelitian menyimpulkan bahwa ketika organisasi memberi dukungan kepada karyawan misalnya kepedulian, perhatian, maka efek positif GHRM terhadap kinerja karyawan semakin kuat (Wulansari et al., 2019), dimana kinerja karyawan mencerminkan kinerja organisasi. Untuk itu hipotesis penelitian ini adalah

H4 : Percieved organization support memoderasi pengaruh green human Resources Management terhadap kinerja organisasi.

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan lainnya. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Scorpa Pranedyta sebanyak 120. Jumlah minimal sampel sesuai rumus Slovin dengan margin error 5% sebanyak 93. Namun penelitian ini memutuskan sampel yang diambil sebanyak 100. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode random sampling.

Variabel kepemimpinan spiritual diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Fry yang terdiri dari visi (misalnya visi mengilhami karyawan untuk berkinerja terbaik), cinta altruistik (misalnya pimpinan memberi perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan) dan harapan/keyakinan (misalnya pinn mampu memotivasi untuk menetapkan tujuan yang menantang dalam pekerjaan) (Fry, 2003; Fry, 2005a). Pengukuran GHRM menggunakan indikator yang dikembangkan pada penelitian sebelumnya yaitu rekrutmen dan seleksi hijau (contoh kriteria perekrutan karyawan mempertimbangkan perilaku ramah lingkungan), pelatihan dan pengembangan hijau (misalnya perusahaan mempertimbangkan masalah lingkungan saat melakukan analisis kebutuhan pelatihan), manajemen dan penilaian kinerja hijau (misalnya penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan mempertimbangkan perilaku ramah lingkungan), reward dan kompensasi hijau (contoh dalam menawarkan imbalan materiil, perusahaan mempertimbangkan pencapaian kinerja ramah lingkungan), pemberdayaan dan partisipasi hijau (perusahaan melibatkan karyawan dalam merumuskan strategi ramah lingkungan) (Ghoury et al., 2020; Masri & Jaaron, 2017). Pengukuran variabel POS terdiri dari 8 item mengadopsi penelitian sebelumnya (Sanlioz et al., 2022), misalnya perusahaan menghargai kontribusi saya untuk kemajuan organisasi, perusahaan selalu menghargai upaya ekstra saya, perusahaan mempedulikan keluhan dari saya, perusahaan selalu menyadari setiap pekerjaan yang saya lakukan, perusahaan peduli dengan kepuasan yang saya inginkan, perusahaan peduli dengan keadaan saya, perusahaan bangga dengan pencapaian saya). Sedang indikator kinerja organisasi menggunakan *balance score card* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1992) yang dari perspektif keuangan (misalnya perusahaan mampu meningkatkan pertumbuhan penjualan), pelanggan (misalnya perusahaan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan), proses internal (misalnya perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama), pembelajaran dan pertumbuhan (misalnya perusahaan mampu meningkatkan niat karyawan untuk belajar (Alrowwad et al., 2020). Semua kuesioner yang digunakan telah diadaptasi dan diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang didistribusi secara online menggunakan *googleform*. Skala likert 1-5 digunakan dalam kuesioner. Untuk mengetahui tingkat konsistensi dan ketepatan instrumen penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji tersebut menunjukkan semua instrumen penelitian memenuhi kriteria. Teknik analisis data menggunakan pendekatan SEM-

PLS menggunakan bantuan software Smart PLS 4.0. Tahap-tahapannya meliputi uji outer dan inner model serta uji hipotesa (Hair et al., 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran POS dalam memoderasi pengaruh KS dan GHRM terhadap kinerja organisasi. Responden penelitian adalah karyawan PT Scorpa Pranedya. Jumlah sampel penelitian sebanyak 100. Hasil analisis statistik deskriptif menginformasikan bahwa 91% responden adalah laki-laki. Hal ini disebabkan karena perusahaan perkapalan tersebut lebih membutuhkan karyawan laki-laki untuk diterjunkan di lapangan. Semua pegawai perempuan ditempatkan bagian human resources development dan keuangan. Lebih dari setengah responden (59%) responden mempunyai usia 30 – 50 tahun yang termasuk usia produktif, mengingat lebih banyak pegawai merupakan pegawai lapangan. Dilihat dari sisi tingkat pendidikan hampir setengah responden (46%) adalah lulusan D4 dan sarjana. Pengalaman kerja pegawai lebih dari 5 tahun sebanyak 46%. Dan sebagian besar responden yaitu 62% merupakan karyawan kontrak.

Rata-rata jawaban responden disajikan pada tabel 1. Berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden (tabel 1) dapat diketahui bahwa kinerja organisasi dikategorikan baik, praktik GHRM sudah diterapkan dengan baik dan organisasi juga sudah memberi dukungan (POS) dengan baik.

Tabel 1. Rata-rata Jawaban Responden

Variabel	Indikator	Rata-rata Jawaban
Kinerja organisasi	KO_PK	4.02
	KO_PP	4.07
	KO_PI	4.08
	KO_BT	4.10
Rata-rata kinerja organisasi = 4.07		
Green HRM	HRM_RS	4.07
	HRM_PP	4.03
	HRM_ME	4.08
	HRM_RK	4.00
	HRM_BP	4.07
Rata-rata GHRM = 4.05		
Kepemimpinan spiritual (KS)	KSV	4.17
	KSH	4.15
	KSC	4.16
Rata-rata KS = 4.16		
Percieved organizational support (POS)	POS1	4.31
	POS2	4.27
	POS3	4.18
	POS4	4.19
	POS5	4.23
	POS6	4.09
	POS7	4.04
	POS8	4.12
Rata-rata POS = 4.18		

Sumber : Data diolah, 2023

Uji Outer Model

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural PLS untuk menganalisis data dan menguji hipotesa. Hasil uji outer model disajikan pada tabel 2. *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* digunakan untuk mengetahui konsistensi internal konstruk (Hair et al., 2017). Hasil menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* antara 0.836 – 0.931 dan nilai *Composite reliability* antara 0.834 – 0.942 serta nilai AVE antara 0.671 – 0.785 masing-masing nilai tersebut di atas ambang batas > 0.70, > 0.60, >0.50 (Hair et al., 2019), sehingga memenuhi kriteria uji validitas dan reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Factor Loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
Kinerja organisasi	KO_PK	0.767	0.836	0.843	0.671
	KO_PP	0.822			
	KO_PI	0.877			
	KO_BT	0.806			
GHRM	HRM_RS	0.772	0.931	0.938	0.786
	HRM_PP	0.922			
	HRM_ME	0.932			
	HRM_RK	0.913			
	HRM_BP	0.882			
KS	KSV	0.926	0.863	0.863	0.785
	KSH	0.872			
	KSC	0.859			
POS	POS1	0.706	0.930	0.942	0.680
	POS2	0.898			
	POS3	0.872			
	POS4	0.885			
	POS5	0.926			
	POS6	0.871			
	POS7	0.603			
	POS8	0.781			

Sumber : Data diolah, 2023

Selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Lacker. Hasil uji disajikan pada tabel 3. Hasil menunjukkan bahwa kriteria uji tersebut terpenuhi, karena nilai akar kuadrat AVE (0.886; 0.886; 0.819; 0.824) lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk.

Tabel 3. Uji *Discriminant Validity*

	Green HRM	KS	Kinerja Organisasi	POS
Green HRM	0.886			
KS	0.785	0.886		
Kinerja Organisasi	0.787	0.777	0.819	
POS	0.688	0.720	0.718	0.824

Sumber : Data diolah, 2023

Uji Inner Model

Uji inner model dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total antar konstruk melalui bootstrapping dengan ukuran subsampel 5.000. Evaluasi *inner model* penelitian ini menggunakan menggunakan uji *Goodness of Fit Index* (GoF) dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2) dari masing-masing variabel endogen.

Tabel 4. Nilai R^2

	R-Square	R-Square adjusted
Kinerja Organisasi	0.714	0.699

Sumber : Data diolah, 2023

Tabel 4 memperlihatkan nilai R^2 variabel kinerja organisais sebesar 0.714 (71.4%) menunjukkan bahwa variabel green HRM dan kepemimpinan spiritual mampu menjelaskan keragaman variabel kinerja organisasi sebesar 71.4% dan sisanya 28.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai R^2 variabel kinerja organisasi dan dengan menggunakan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)$, maka nilai *predictive relevance* (Q^2) penelitian sebesar 0.714. Nilai ini menunjukkan bahwa model yang dibangun mempunyai kemampuan menjelaskan sebesar 71.4%,

sedang sisanya 28.6% dijelaskan oleh variabel lain. Dengan demikian model yang dibangun dikatakan layak dan memiliki kemampuan memprediksi yang relevan dan besar.

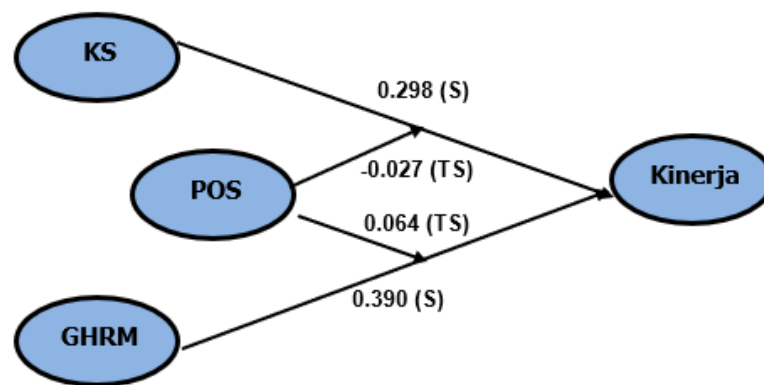
Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *p-value* untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh antar variabel. Hasil uji hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 5 dan gambar 2.

Tabel.5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	P-Value	Keterangan
H1	KS → Kinerja Organisasi	0.298	0.021	Signifikan
H2	GHRM → Kinerja Organisasi	0.390	0.003	Signifikan
H3	KS*POS → Kinerja organisasi	-0.027	0.848	Tidak signifikan
H4	GHRM*POS → Kinerja organisasi	0.064	0.618	Tidak signifikan

Sumber : Data diolah, 2023



Gambar 2. Koefisien Jalur

Sumber : Data diolah, 2023

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Organisasi

Kepemimpinan spiritual merupakan sikap, nilai dan perilaku seorang pemimpin yang mampu memberi motivasi secara intrinsik baik bagi diri sendiri maupun orang lain, sehingga seseorang merasa menjadi bagian dari organisasi, membuat seseorang merasa bahwa bekerja adalah suatu panggilan hidup dan membuat seseorang menemukan makna dalam hidup. Penerapan kepemimpinan spiritual mampu menciptakan lingkungan kondusif yang memberi motivasi insintriik untuk pencapaian tujuan anggota dan organisasi melalui penempatan nilai-nilai dalam praktik, penentuan tujuan organisasi (visi), penciptaan keyakinan dan optimisme (harapan) serta melalui budaya berdasar cinta altruistik seperti adanya rasa saling peduli, perhatian, menghargai dan saling percaya.

Hasil penelitian (tabel 5) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini bermakna bahwa kepemimpinan spiritual merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja. Semakin baik penerapan kepemimpinan spiritual dalam organisasi, maka kinerja akan semakin meningkat. Kepemimpinan spiritual sudah diterapkan dengan baik oleh pemimpin. Hal ini terlihat dari visi yang diciptakan oleh pimpinan terbukti mampu memberi harapan/keyakinan, sehingga menimbulkan rasa keterpanggilan bawahan terhadap pekerjaan. Keyakinan bahwa bersama organisasi tujuan dan cita-cita akan terwujud. Rasa keteranggilan tersebut merupakan bagian dari kelangsungan hidup spiritual yang membuat seseorang memiliki etika yang berpusat pada layanan tanpa pamrih, berdedikasi terhadap pekerjaan dan berkomitmen kuat terhadap karir (Fry et al., 2016). Rasa panggilan yang sudah tertanam dalam diri karyawan mampu memberi energi positif karyawan dan selanjutnya mampu menimbulkan perilaku positif seperti bersedia mewujudkan visi, berkinerja terbaik, melakukan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Perilaku positif tersebut merupakan perwujudan dari kesediaan bekerja tanpa pamrih untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan organisasi, yang pada akhirnya diwujudkan dalam kinerja organisasi.

Perilaku spiritual pemimpin melalui penerapan budaya berdasar cinta altruistik menimbulkan bawahan bersedia mengejar visi bersama tanpa ada ketakutan, kekhawatiran, kemarahan, kecemburuan, keegoisan, kegagalan, dan rasa bersalah, sehingga membuat seseorang merasa menjadi anggota organisasi (Malone & Fry, 2003). Perilaku pimpinan tersebut tercermin dari sikap keberanian dalam membela anak buah, perhatian terhadap pekerjaan bawahan dan kejujuran dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, visi dan harapan/keyakinan berperan penting dalam membantu organisasi meraih tujuannya, sementara budaya yang berdasar cinta altruistik akan mendorong karyawan dalam menyelesaikan pencarian spiritualnya (Fry et al., 2016).

Visi pada dasarnya menggambarkan masa depan suatu organisasi, memuat tujuan dan standar keunggulan serta mempunyai daya tarik, sehingga visi mampu menggerakkan organisasi, mampu memberi energi dan komitmen pada setiap orang untuk menuju cita-cita organisasi. Indikator visi mempunyai *loading factor* paling tinggi yaitu sebesar 0.926 yang menunjukkan bahwa visi yang dibangun oleh pemimpin mempunyai peran paling penting dalam mendukung tercapainya kinerja bawahan. Visi yang diciptakan oleh pemimpin mempunyai nilai rata-rata jawaban responden paling tinggi yaitu sebesar 4.17 yang mengindikasikan visi yang diciptakan pemimpin sudah baik, sehingga mampu mengilhami karyawan untuk berkinerja terbaik dan bersedia mewujudkan visi serta memberi keyakinan bahwa visi yang diciptakan adalah untuk kebaikan bersama. Dengan demikian keyakinan bawahan terhadap visi membuat bawahan bersedia bekerja terbaik untuk keberhasilan bersama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja organisasi (Elias et al., 2017; Islam et al., 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Organisasi

Green *human resource management* merupakan integrasi pengelolaan lingkungan dengan manajemen sumber daya manusia. GHRM menyerukan perlunya keterlibatan karyawan dalam menciptakan kesadaran lingkungan, pengambilan keputusan lingkungan dan mendorong berperilaku ramah lingkungan, sehingga karyawan menjadi lebih peduli pada lingkungan dan mengubah menjadi karyawan ramah lingkungan serta mampu memastikan kontribusi karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi (Opatha & Arulrajah, 2014). Oleh karena itu, untuk meningkatkan perilaku pro-lingkungan dan memenuhi harapan karyawan serta mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan penggabungan elemen-elemen manajemen hijau ke dalam desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, penempatan staff dan pemeliharaan fungsi manajemen SDM (Shah, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan GHRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya bahwa praktik GHRM di lingkungan organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi. Semakin baik penerapan GHRM, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Berdasarkan *loading factor* ditemukan bahwa indikator manajemen dan penilaian hijau mempunyai *loading factor* tertinggi yaitu sebesar 0.932, artinya indikator manajemen merupakan pengukur dominan pada GHRM, sehingga mempunyai peran paling penting dalam peningkatan kinerja organisasi.

Praktik GHRM sudah diterapkan dengan baik yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata jawaban responden tertinggi diantara indikator GHRM yang lain, yaitu sebesar 4.08. Praktik manajemen dan penilaian hijau tersebut tercermin dalam penilaian kinerja oleh perusahaan dengan mempertimbangkan perilaku ramah lingkungan, perusahaan memberi umpan balik secara berkala kepada karyawan untuk tercapainya tujuan kinerja organisasi ramah lingkungan dan pemahaman karyawan terkait tanggungjawab ramah lingkungan.

Walaupun praktik GHRM sudah diterapkan dengan baik, namun masih perlu ditingkatkan, terutama praktik rekrutmen dan seleksi hijau, dimana indikator tersebut mempunyai *loading factor* paling rendah yaitu 0.772. Perusahaan perlu lebih memperhatikan terkait pelamar yang sadar akan ramah lingkungan, kriteria perekrutan lebih mempertimbangkan perilaku ramah lingkungan dan pekerjaan dirancang untuk lebih fokus pada aspek pengelolaan lingkungan. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat bahwa melalui rekrutmen hijau yang efektif memungkinkan hanya kandidat yang sesuai yang melamar, sedang seleksi hijau akan memilih kandidat sesuai dengan pengetahuan ramah lingkungan. Disamping itu proses seleksi hijau membantu memastikan kesesuaian pelamar dengan kriteria seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga seleksi hijau ini sangat penting untuk mencapai tujuan lingkungan (Yusliza et al., 2019).

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa praktik GHRM mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Zaid et al., 2018).

Peran Percieved Organizational Support dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *percieved organizational support* dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi tidak terbukti. Penelitian ini menyatakan bahwa *percieved organizational support* memperlemah (tidak mampu memperkuat) pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi. Hal ini memberi arti bahwa *percieved organizational support* yang diberikan organisasi dalam bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan maupun upaya kerja karyawan, kepedulian organisasi terhadap keluhan kesejahteraan, pekerjaan, kepuasan dan kondisi karyawan dan kebanggaan organisasi terhadap prestasi karyawan tidak mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi.

Indikator visi pada kepemimpinan spiritual mempunyai *loading factor* paling tinggi (0.926), artinya menjadi faktor dominan dalam pengukuran kepemimpinan spiritual. Penerapan visi dalam kepemimpinan spiritual berupa kejelasan visi yang dijabarkan pemimpin agar bawahan bersedia mewujudkannya, mengilhami karyawan untuk berkinerja terbaik dan menimbulkan keyakinan karyawan bahwa visi untuk kebaikan bersama. Penerapan visi tersebut belum sepenuhnya mendapat dukungan dari organisasi. Hal ini dilihat dari indikator *percieved organizational support* lebih terkait kearah pada (1) penghargaan karyawan, misalnya pengharagan atas kontribusi dan upaya ekstra karyawan, (2) kepedulian organisasi, misalnya kepedulian atas keluhan, kesejahteraan, pekerjaan, kepuasan dan keadaan karyawan, (3) kebanggaan organisasi terhadap prestasi karyawan. Sedang indikator kepemimpinan spiritual yang sejalan dengan indikator *percieved organizational support* adalah cinta altruistik, dimana cinta altruistik mempunyai *loading factor* paling rendah (0.859), yang tercermin dari sikap dan perilaku pemimpin yang perhatian kepada karyawan dan peduli terhadap karyawan terkait dengan keberaniannya dalam membela bawahan. Hal tersebut dimungkinkan menjadi menyebabkan keberadaan *percieved organizational support* memperlemah pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi.

Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi signifikan dan pengaruh interaksi kepemimpinan spiritual dan *percieved organizational support* tidak signifikan. Sehingga *percieved organizational support* dikategorikan sebagai prediktor moderasi (Solimun et al., 2017). Jadi *percieved organizational support* hanya berperan sebagai variabel prediktor dalam model yang dibangun.

Peran Percieved Organizational Support dalam Memoderasi Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *percieved organizational support* dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi tidak terbukti. Penelitian ini menemukan bahwa *percieved organizational support* tidak mampu memperkuat pengaruh *green resource management* terhadap kinerja organisasi. Hal ini memberi arti bahwa *percieved organizational support* yang diberikan organisasi dalam bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan maupun upaya kerja karyawan, kepedulian organisasi terhadap keluhan kesejahteraan, pekerjaan, kepuasan dan kondisi karyawan serta kebanggaan organisasi terhadap prestasi karyawan tidak mampu memperkuat pengaruh *green resource management* terhadap kinerja organisasi.

Indikator manajemen dan penilaian hijau pada variabel *green resource management* mempunyai nilai *loading factor* paling tinggi (0.932) dibanding indikator lainnya, artinya indikator tersebut berperan paling tinggi dalam mengukur *green resource management*. Penerapan *green resource management* belum sepenuhnya didukung oleh keberadaan *percieved organizational support*. Jika dilihat dari indikator *percieved organizational support* hanya kepedulian terhadap pekerjaan yang sejalan dengan praktik *green resource management*. Bahkan indikator penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan mempunyai *loading factor* yang cukup rendah (0.706) dibanding dengan yang lain, sehingga belum mampu memperkuat pengaruh praktik GHRM terhadap kinerja organisasi khususnya pada indikator *reward* dan kompensasi hijau.

Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh *green resource management* terhadap kinerja organisasi signifikan dan pengaruh interaksi *green resource management* dan *percieved organizational support* tidak signifikan. Sehingga *percieved organizational support* dikategorikan sebagai prediktor moderasi

(Solimun et al., 2017). Jadi *percieved organizational support* hanya berperan sebagai variabel prediktor dalam model yang dibangun.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Imran & Aldaas, 2020) yang menyimpulkan ketika organisasi memberi dukungan sosial dan ekonomi kepada karyawan, maka karyawan akan berkomitmen secara emosional dan berupaya semaksimal mungkin untuk organisasi dan kesejahteraan bisnis. Penelitian ini juga tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa ketika organisasi memberi dukungan kepada karyawan misalnya kepedulian, perhatian, maka efek positif GHRM terhadap kinerja karyawan semakin kuat (Wulansari et al., 2019), dimana kinerja karyawan mencerminkan kinerja organisasi.

Terkait dengan pengaruh langsung kepemimpinan spiritual, *green resource management* dan *percieved organizational support* terhadap kinerja organisasi dapat diketahui bahwa *green resource management* mempunyai koefisien jalur paling tinggi (0.391) dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya *green resource management* merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja organisasi dibanding variabel lain. Oleh karena itu suatu organisasi perlu mempromosikan praktik *green resource management* di setiap aspek kegiatan organisasi untuk kinerja organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.. *Green human resource management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.. *Percieved organizational support* tidak mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi. Demikain juga *percieved organizational support* tidak mampu memperkuat pengaruh *green resource management* terhadap kinerja organisasi. Sehingga hanya berperan sebagai variabel prediktor dalam model yang dibangun.

Kepemimpinan spiritual yang dijalankan terutama pada penciptaan visi yang jelas dan menarik mampu mengilhami karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin yang pada akhirnya kontribusi pada organisasi juga lebih tinggi. Penerapan *Green human resource management* di organisasi yang berfokus pada manajemen dan penilaian kinerja hijau dengan kriteria yang berhubungan dengan lingkungan dan umpan balik secara berkala untuk mencapai tujuan organisasi serta penentuan target yang lebih spesifik dan realistis mampu meningkatkan efisiensi operasional organisasi, kemampuan pengelolaan pelanggan maupun pengelolaan SDM organisasi yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi

SARAN

Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian untuk meraih kinerja organisasi yang optimal maka manajemen puncak perlu menciptakan visi yang jelas dan menarik agar mampu membuat karyawan bersedia mewujudkan tujuan organisasi. Terkait dengan praktik GHRM, perusahaan lebih fokus pada manajemen dan penilaian hijau serta pelatihan dan pengembangan hijau. Kriteria penilaian mempertimbangkan perilaku ramah lingkungan dan memberi umpan balik secara berkala kepada karyawan untuk mencapai kinerja organisasi ramah lingkungan. Terkait pelatihan dan pengembangan hijau, perusahaan perlu memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan dengan melakukan analisis kebutuhan lebih dahulu. Perusahaan perlu memberi dukungan kepada karyawan terutama terkait dengan kepedulian terhadap pekerjaan karyawan, penghargaan terhadap kontribusi dan upaya ekstra yang dilakukan karyawan, dan kesejahteraan karyawan.

Saran Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *percieved organizational support* tidak mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual dan *green resource management* terhadap kinerja organisasi. Mengingat pengukuran *percieved organizational support* merupakan pengukuran level individu sedang kinerja organisasi merupakan pengukuran level organisasi, maka penelitian selanjutnya disarankan menggunakan kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif mengingat bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja karyawan.

REFERENSI

- Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2020). Examining the Link Among Green Human Resource Management Practices, Green Supply Chain Management Practices and Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267–290. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Nana Agyemang, A., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the Influence of Internal Green Supply Chain Practices, Green Human Resource Management and Supply Chain Environmental Cooperation on Firm Performance. *Supply Chain Management*, 25(5), 585–599. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2019-0405>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Manajement*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6), 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the Enablers and Barriers for Successful Implementation of Sustainable Business Practice in 'Lean' SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>
- Ch'ng, P. C., Cheah, J., & Amran, A. (2021). Eco-Innovation Practices and Sustainable Business Performance: The Moderating Effect of Market Turbulence in the Malaysian Technology industry. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>
- DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover among Business to Business Palespeople. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38–53. <https://doi.org/10.14738/abr.510.3730>
- Demartini, P., & Paoloni, P. (2011). Assessing Human Capital in Knowledge Intensive Business Services. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 16–26. <https://doi.org/10.1108/13683041111184071>
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., van Hoof, B., & Jonker, J. (2018). Embracing the Variety of Sustainable Business Models: A prolific Field of Research and a Future Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, 695–703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2020). Spiritual Leadership, Job Satisfaction, and its Effect on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Management Science Letters*, 10(16), 3907–3914. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020>
- Elias, E. M., Othman, S. N., & Yaacob, N. A. (2017). Relationship of Spirituality Leadership Style and SMEs Performance in Halal Supply Chain. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 166–176. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v6i2.1710>
- Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management - A Synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259. <https://doi.org/10.58419/gbs.v9i1.912312>
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a Theory of Being-Centered Leadership: Multiple Levels of being as Context for Effective Leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2005a). Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(5), 619–622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>

- Fry, L. W. (2005b). Toward A Theory of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. In *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (pp. 47–83). Greenwich: Information Age Publishing. Retrieved from <https://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTEthics.pdf>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2016). Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing Business Performance Through Green Human Resource Management Practices: An Empirical Evidence from Malaysian Manufacturing Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and how to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual Leadership and Employee Innovation. *Current Psychology*, 41(8), 5048–5057. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial Leadership: A Missing Link between Perceived Organizational Support and Organizational Performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377–388. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0077>
- Islam, A., Zawawi, N. F. M., & Wahab, S. A. (2021). Rethinking Survival, Renewal, and Growth Strategies of SMEs in Bangladesh: The Role of Spiritual Leadership in Crisis Situation. *PSU Research Review*. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2021-0010>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–78. Retrieved from https://steinbeisbi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Kasmawati, Y. (2023a). Kepemimpinan Spiritual : Bagaimana Dampak pada karyawan dan organisasi, Suatu Tinjauan Literatur? *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 438–449. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5466>
- Kasmawati, Y. (2023b). Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Kepemimpinan Spiritual Dan Kompetensi. *Jurnal Ekobistek*, 12(2), 646–651. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i2.597>
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of Perceived Organizational Support and Green Transformational Leadership on Sustainable Organizational Performance: A SEM Approach. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1373–1390. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0419>
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerici, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
- Malone, P. N., & Fry, L. W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. *2003 National Meeting of the Academy of Management*, 1–40. Retrieved from <https://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTAOMPeggy0106.pdf>

- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical Leadership (EL) and Innovative Work Behavior (IWB) in Public Universities: Examining the Moderating Role of Perceived Organizational Support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682–701. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>
- Narcikara, E. B., & Zehir, C. (2016). Effect of Organizational Support in the Relationship between Spiritual Leadership and Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(12), 29–42. Retrieved from http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/3.pdf
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Orobia, L. A., Tusiime, I., Mwesigwa, R., & Ssekiziyivu, B. (2020). Entrepreneurial Framework Conditions and Business Sustainability Among the Youth and Women Entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 60–75. <https://doi.org/10.1108/apjie-07-2019-0059>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions. *Asia Pac J Manag*, 35, 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Sanlizo, E., Sagbas, M., & Surucu, L. (2022). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance. *Hospital Topics*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Setyoko, P. I., Wahyuningrat, & Denok Kurniasih. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1940–1944. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s08.236>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Study of Indian Firms Listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935–964. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2017-0156>
- Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) : Pendekatan WarpPLS* (Cetakan Ke). UB Press.
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A Qualitative Study of Green HRM Practices and Their Benefits in the Organization: An Indonesian Company Experience. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 200–211. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386>
- Svensson, G., Ferro, C., Hogevoid, N., Padin, C., & Sosa Varela, J. C. (2018). Developing A Theory of Focal Company Business Sustainability Efforts in Connection with Supply Chain Stakeholders. *Supply Chain Management*, 23(1), 16–32. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2015-0461>
- Wulansari, N. A., Witastuti, R. S., & Ridloah, S. (2019). Green Lifestyle and Pos: Which One Does Have the Biggest Role in Influencing the Influence of Green Hrm on Employee Performance? *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 3–14. <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.212>
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2020). Exploratory Cases on the Interplay between Green Human Resource Management and Advanced Green Manufacturing in Light of the Ability-Motivation- Opportunity Theory. *Journal of Management Developmen*, 39(1), 31–49. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0355>
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top Management Commitment, Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management: A Malaysian Study. *Benchmarking : : An International Journal*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>

- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965–979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The Impact of Green Transformational Leadership, Green HRM, Green Innovation and Organizational Support on the Sustainable Business Performance: Evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 6121–6141. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2047086>