

**JURNAL PENELITIAN**

**PENGARUH GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP  
ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MELALUI MEDIASI  
GREEN HRM DAN GREEN INNOVATION PADA UKM DI  
JAWA TIMUR**

***THE INFLUENCE OF GREEN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
ENVIRONMENTAL PERFORMANCE THROUGH THE  
MEDIATION OF GREEN HRM AND GREEN INNOVATION IN  
SME IN EAST JAVA***



**Oleh:**

**FAJAR PURWANTO**

**NIM: 127 20000 42**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2023**

## **ABSTRACT**

*The current development of the business world has triggered the emergence of small and medium businesses that exist in the global economy and offer a variety of food and beverage products that vary according to market demand. This indirectly triggers competition between business actors and has the potential to trigger environmental damage if not handled seriously. This condition also increases the risk of environmental damage. Several efforts that can be made to overcome this are by pursuing green transformational leadership and organizational culture at the business actor level. Furthermore, green transformational leadership and organizational culture will influence the environmental performance of business actors with green human resource management and green innovation as mediation. This research uses a type of causal research. The number of research samples used was 400 respondents. The sampling technique uses probability sampling with a cluster sampling approach. The variables in this research are green transformational leadership, organizational culture, environmental performance, green human resource management, and green innovation. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling. From the results of data analysis, it was found that green transformational leadership has a significant effect on green human resource management and environmental performance, organizational culture has a significant effect on green human resource management and green innovation, organizational culture has no significant effect on environmental performance, green human resource management has a significant effect on environmental performance, as well as green innovation have a significant effect on the environmental performance of small and medium enterprises in East Java*

***Keywords : Green Transformational Leadership, Organizational Culture, Green Human Resource Management, Green Innovation and Environmental Performance***

## Latar Belakang

Perkembangan pengetahuan dan teknologi yang terjadi dewasa ini secara tidak langsung berdampak kepada semua sektor kehidupan masyarakat. Perkembangan yang terjadi juga sekaligus membawa kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan setiap aktivitas pekerjaan yang diinginkan (Satria et al., 2022). Namun dilain pihak, perkembangan yang terjadi juga berpotensi menimbulkan gangguan pada lingkungan disekitar manusia itu sendiri. Kinerja lingkungan (*environmental performance*) merupakan isue yang menjadi hangat untuk diperbincangkan mengingat dampaknya yang cukup signifikan terhadap perkembangan perekonomian yang ada di Indonesia (Qadri et al., 2020). Salah satu sektor yang disoroti menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan kondisi lingkungan adalah UKM. UKM (Usaha Kecil Menengah) yang mulai tumbuh dan berkembang di Indonesia secara tidak langsung dapat menimbulkan gangguan pada kondisi lingkungan yang ada. Hal ini dikarenakan UKM seringkali melupakan pentingnya upaya mempertahankan kondisi lingkungan dan cenderung berfokus kepada profit yang dihasilkan (Ratnawati et al., 2020). Fakta dilapangan seringkali ditemukan para pelaku UKM yang tidak memperhatikan mengenai produk yang dihasilkan dan kemasan yang digunakan dalam produk dengan beragam alasan seperti profit yang menurun atau kesulitan dalam melakukan beragam inovasi produk yang mampu mendukung terjaganya lingkungan yang baik. Hal ini secara tidak langsung akan berdampak kepada kondisi lingkungan yang ada

Ketidakpedulian UKM terhadap kondisi lingkungan disekitar mereka seringkali menjadi penyebab utama terjadinya kerusakan lingkungan dan salah satunya diakibatkan penumpukan sampah yang terjadi tanpa adanya kendali. Berdasarkan data Sistem Informasi Pengelolaan Sampah Nasional (SIPSN) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), volume timbulan sampah di Indonesia pada 2022 mencapai 19,45 juta ton. Angka tersebut menurun 37,52% dari 2021 yang sebanyak 31,13 juta ton. Berdasarkan jenisnya, mayoritas timbulan sampah nasional pada 2022 berupa sampah sisa makanan dengan proporsi 41,55%. Kemudian sampah plastik berada di urutan kedua dengan proporsi 18,55%. Berdasarkan provinsinya, timbulan sampah terbanyak pada 2022 berasal dari Jawa Tengah, yakni 4,25 juta ton atau 21,85% dari total timbulan sampah nasional. Posisinya diikuti oleh DKI Jakarta dengan total timbulan sampah 3,11 juta ton, Jawa Timur 1,63 juta ton, dan Jawa Barat 1,11 juta ton. Timbulan sampah yang tak teratasi dengan baik dapat berdampak buruk pada lingkungan dan kesehatan masyarakat. Apalagi, sejumlah laporan global menyebut bahwa Indonesia masuk jajaran penghasil sampah plastik dan sisa makanan terbesar dunia (Menlhk, 2023).

Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia juga melaporkan bahwasanya dari tumpukan sampah yang mencapai 18.259.210,61 ton pada tahun 2022 hanya sebanyak 4.851.485,97 ton (26,57%) telah terjadi pengurangan sampah dari tahun sebelumnya akibat pemberlakuan berbagai kebijakan di Indonesia. Sementara itu untuk wilayah Jawa Timur, dilaporkan jumlah timbulan sampah pada tahun 2022 mencapai 1.350.541,08 ton dari seluruh wilayah di Jawa Timur. Kota Malang menjadi salah satu kota penyumbang sampah tertinggi selama kurun waktu tahun 2022 yaitu mencapai 279.148,37 ton dengan timbulan sampah harian sebanyak 764,79 ton setiap harinya. Lebih lanjut,

Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia juga melaporkan bahwasanya penyumbang sampah terbesar di Indonesia adalah rumah tangga dengan jumlah 2.356,1 (37,6%) ton dan penyumbang sampah terendah adalah dari sektor lainnya yaitu sebesar 207,5 (3,3%) ton.

Tingginya angka timbulan sampah di Indonesia yang tidak diimbangi dengan mekanisme pengelolaan sampah yang memadai berpotensi memicu terjadinya kerusakan lingkungan baik yang diakibatkan karena penumpukan sampah maupun polusi yang timbul akibat sampah yang tidak dikelola dengan baik. Berkaitan dengan kejadian timbulan sampah di Indonesia, salah satu faktor pemicu terjadinya timbulan sampah yang tidak terkendali adalah adanya UKM. UKM (Usaha Kecil Menengah) itu sendiri merupakan istilah umum dalam dunia ekonomi yang merujuk kepada usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-undang No. 20 tahun 2008. UKM di Indonesia mulai kembali eksis dalam dunia bisnis setelah sempat mengalami penurunan akibat pandemi covid-19 yang terjadi. Namun permasalahan baru juga kembali muncul akibat menggeliatnya pelaku UKM dalam menjalankan bisnisnya. Salah satu jenis UKM yang cukup signifikan dalam pertumbuhan dan perkembangannya adalah UKM yang berfokus kepada produk makanan dan minuman (Sarmigi, 2020).

Pelaku UKM ini lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan dan pasar mengingat pelaku UKM yang bergerak di produk makanan dan minuman cenderung melakukan inovasi dan menangkap semua peluang pasar yang tersedia. Pelaku UKM itu sendiri bisa dilakukan secara mandiri maupun dalam bentuk organisasi dimana ada owner selaku pemilik UKM dan ada karyawan selaku tim operasional usaha. Hasil sensus terakhir di tahun 2020, industri mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur total berjumlah 9.782.262 unit usaha, yang terdiri dari 9.133.859 unit usaha mikro, 579.567 unit usaha kecil, dan 68.835 unit usaha menengah (Diskopukm, 2021). Namun bila dibandingkan dengan data hasil Micro Small Industry Survey oleh BPS pada tahun yang sama, dari 9.782.262 unit usaha tersebut, hanya sebanyak 862.450 unit usaha (8,8 persen) yang memiliki legalitas usaha. Sebagian besar unit usaha yang belum memiliki legalitas adalah usaha mikro. Perkembangan UKM yang berfokus pada makanan dan minuman selain membawa dampak positif bagi masyarakat, juga berpotensi membawa dampak negatif bagi lingkungan. Wadah kemasan produk makanan dan minuman yang selama ini digunakan oleh para pelaku UKM seringkali menjadi permasalahan yang sulit dipecahkan dan ditemukan solusinya hingga saat ini. Sampah plastik yang berasal dari produk makanan dan minuman seringkali menjadi sampah yang mendominasi di TPA (Tempat Pembuangan Akhir). Penumpukan sampah plastik yang terjadi tanpa adanya pengendalian memiliki potensi besar untuk memicu terjadinya gangguan dan kerusakan pada lingkungan. Ketika lingkungan disekitar masyarakat dan pelaku UKM mulai mengalami kerusakan maka dapat dipastikan bahwasanya masyarakat dan UKM akan berada pada kondisi yang berpotensi membahayakan kondisi kesehatan dan bahkan beresiko mengancam keselamatan diri. Penumpukan sampah plastik bekas makanan dan minuman secara tidak langsung menunjukkan adanya kinerja lingkungan (*environmental performance*) yang buruk (Ihsani et al., 2021).

Kinerja lingkungan (*environmental performance*) yang buruk itu sendiri pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor. Kajian ilmiah yang dilakukan oleh

para peneliti sebelumnya menemukan adanya korelasi antara *green human resource management* dan *green innovation*. Ketika seorang pelaku usaha baik di tingkat owner atau karyawan tidak mampu mengorganisasikan usaha / bisnis yang mereka jalani dan menghargai kondisi lingkungan di sekitar mereka guna keberlangsungan usaha / bisnis yang mereka jalani, maka dapat dipastikan bahwasanya lingkungan disekitar mereka cenderung akan mengalami penurunan kualitas. Begitu pula dengan *green innovation*. Ketika pelaku UKM tidak memiliki rencana strategis jangka panjang terutama mengenai upaya yang harus dilakukan untuk menjaga kondisi lingkungan di sekitar mereka maka dapat dipastikan bahwasanya usaha / bisnis yang sedang dijalankan berpotensi memicu timbulnya kerusakan lingkungan atau deteriorasi lingkungan (Mujanah & Aini, 2020).

Pelaku UKM baik terpaksa maupun sukarela harus mampu mengadopsi aturan dan regulasi yang diberlakukan oleh pemerintah untuk memastikan UKM yang dimiliki tetap eksis dan mampu bersaing dalam dunia bisnis (Nugroho & Halik, 2021). Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memastikan UKM yang dimiliki mampu beradaptasi dengan aturan baru ini adalah dengan melakukan perubahan pada metode produksi yang ada. Guna melakukan perubahan ini setidaknya dibutuhkan adanya inovasi hijau (*green innovation*) yang diterapkan dalam proses produksi UKM dan perubahan manajemen pengelolaan UKM yang berbasis lingkungan atau lebih dikenal dengan *green human resource management* (Sawitri et al., 2018). *Green human resource management* pada dasarnya merupakan program yang membantu menciptakan tenaga kerja hijau yang dapat memahami dan menghargai budaya hijau dalam suatu organisasi yang membutuhkan keterampilan teknis dan manajemen tingkat tinggi pada karyawan. Sedangkan *green innovation* merupakan salah satu rencana yang digunakan untuk mencapai target strategis perusahaan itu sendiri dengan menggunakan teknik, sistem, praktik dan proses produksi yang baru atau sesuatu yang di transformasi untuk mengurangi dampak deteriorasi lingkungan atau kerusakan lingkungan.

Guna mewujudkan UKM yang mampu mengadopsi *green human resource management* dan *green innovation* dalam prosesnya, setidaknya dibutuhkan dua komponen utama yang mampu mendorong terciptanya *green human resource management* dan *green innovation*. Dua komponen tersebut adalah *green transformational leaderships* dan *organizational culture*. *Green transformational leaderships* merupakan ciri khas seorang pemimpin atau owner yang menjadi salah satu modal untuk mendorong setiap karyawan / rekan kerja yang dimiliki guna mencapai lingkungan kerja yang kondusif. Sedangkan *organizational culture* atau dikenal dengan budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan dan sikap bersama yang dimiliki oleh pelaku usaha untuk mampu bertahan dan berkembang dalam dunia persaingan bisnis. Ketika seorang owner UKM memiliki keinginan untuk tetap bertahan dengan segala aturan yang diberlakukan, maka owner UKM akan memotivasi dirinya sendiri dan orang-orang disekitar mereka untuk mampu mengadopsi setiap perubahan yang terjadi guna mempertahankan usaha yang sedang dijalani. Selanjutnya owner UKM juga harus mengadopsi budaya organisasi (*organizational culture*) hijau dimana dalam budaya organisasi ini menekankan keberlangsungan lingkungan untuk tetap mempertahankan bisnis yang sedang dijalankan (Rahadianto et al., 2022).

### **Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ditulis oleh peneliti dalam rangka menetapkan arah penelitian yang akan dilaksanakan. Untuk itu, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green human resource management* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green innovation* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green transformational leadership* terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *green human resource management* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *green innovation* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green human resource management* terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM Jawa Timur.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green innovation* terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM Jawa Timur.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *causal research* atau *explanatory research* (Sari et al., 2022). Dasar penggunaan tipe penelitian *causal research* atau *explanatory research* karena tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh (sebab-akibat) dari variabel bebas (*green transformational leadership* dan *organizational culture*) terhadap variabel terikat (*environmental performance*) yang dimediasi oleh variabel mediator / intervening (*green human resource management* dan *green innovation*).

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku UKM (Usaha Kecil Menengah) yang ada di Jawa Timur, sedangkan populasi akses pelaku UKM (Usaha Kecil Menengah) yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan telah memiliki legalitas usaha, baik berupa UD, Yayasan, CV, maupun PT. Berdasarkan hasil survei terakhir yang dilakukan oleh BPS pada tahun 2020, total UKM di Jawa Timur ada sebanyak 9.782.262 unit usaha, yang terdiri dari 9.133.859 unit usaha mikro, 579.567 unit usaha kecil, dan 68.835 unit usaha menengah (BPS, 2021). Namun dari jumlah tersebut, yang memenuhi kerangka sampel bahwa UKM terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jatim dan telah memiliki legalitas usaha, adalah sebanyak 862.450 unit usaha. Dengan demikian, jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 862.450 unit usaha UKM. Besarnya ukuran sampel dalam penelitian ini akan ditetapkan dengan rumus Slovin. Berdasarkan rumus penentuan besar tersebut, maka jumlah sampel penelitian yang digunakan adalah 400 responden.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode probability sampling, seluruh unsur (misalnya: orang, rumah tangga) dalam suatu populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih dalam sampel. Dalam

metode ini, ada beberapa cara pemilihan sampel yaitu dengan cara cluster random sampling. Adapun penentuan kota/kabupaten di Jawa Timur yang menjadi cluster dalam penelitian ini berdasarkan capaian Anggaran Pendapatan Daerah (BI, 2022). Berdasarkan capaian anggaran pendapatan daerah dari yang tertinggi, secara berturut, lokasi penelitian ini adalah Kota Surabaya (15.650 unit usaha), Kota Malang (39.722 unit usaha) dan Kabupaten Sidoarjo (15.730 unit usaha). Berdasarkan rumus penentuan besar sampel diatas maka dari Kota Surabaya akan diambil sebanyak 88 unit usaha, Kota Malang sebanyak 224 unit usaha dan Kabupaten Sidoarjo sebanyak 88 unit usaha

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang diteliti yang terdiri dari variabel variabel bebas (variabel eksogen) yaitu *Green Transformational Leadership* (X1) dan *Organizational Culture* (X2). Variabel terikat (variabel endogen) yaitu *Environmental Performance* (Y). Variabel mediator/ intervening yaitu *Green Human Resource Management* (Z1) dan *Green Innovation* (Z2). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yakni data primer dan data sekunder. Data primer dari responden diperlukan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder dari masing-masing perusahaan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Adapun teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data tersebut di atas dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Analisis model struktural atau pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat beberapa kriteria *Goodness of fit*, Nilai koefisien jalur ( $\beta$ ), dan nilai signifikansi (*p-value*).

## Hasil Penelitian

### 1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Profil Responden	Uraian	Frekuensi	Persentase
Usia	Generasi Z (21-27 tahun)	50	12,5
	Generasi Y (28-41 tahun)	112	28,0
	Generasi X (42-57 tahun)	186	46,5
	<i>Baby Boomers</i> (> 57 tahun)	52	13,0
Jenis Kelamin	Pria	257	64,3
	Wanita	143	35,8
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/MA	170	42,5
	Diploma	53	13,3
	Sarjana (S1)	158	39,5
	Pasca Sarjana (S2/S3)	19	4,8
Lama Berbisnis di UKM	< 2 Tahun	29	7,3
	2-5 Tahun	82	20,5
	5-8 Tahun	135	33,8
	8-11 Tahun	84	21,0
	11-15 Tahun	52	13,0
	> 15 Tahun	18	4,5

Keterangan: ukuran sampel (n) = 400

Sumber : Data Primer, 2022

Tabel diatas menunjukkan, hasil deskripsi karakteristik pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur Tahun 2021 dan yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar adalah Generasi X atau responden yang saat ini berusia 42-57 tahun (46,5%), pendidikan terakhir adalah SMA/SMK/MA (42,5%), jenis industri berasal dari sektor makanan & minuman (100%), dan lama berusaha di sektor UKM antara 5-8 tahun (33,8%).

Di Jawa Timur, mayoritas pelaku UKM adalah laki-laki, walaupun pelaku UKM perempuan semakin tahun persentasenya semakin meningkat. Laki-laki lebih banyak terjun di sektor kecil dan menengah, sementara perempuan lebih banyak di sektor mikro. Laki-laki lebih memiliki jiwa kewirausahaan yang lebih kuat, karena statusnya sebagai kepala keluarga, yang memikul tanggung jawab besar dalam menyejahterakan istri dan anak-anaknya. Walaupun begitu, setelah Pandemi Covid-19 kemarin, pelaku usaha perempuan mulai menyaingi dominasi laki-laki sebagai pelaku UKM, karena besarnya semangat perempuan berhimpun dalam wadah koperasi menunjukkan bahwa perempuan mampu mulai menyejajarkan dirinya dengan laki-laki untuk turut serta memajukan perekonomian. Sebenarnya, perempuan juga memiliki potensi yang luar biasa dan tidak dapat terpisahkan dari upaya memajukan peradaban. Perspektif gender menjadi bagian penting agar intervensi program pemerintah tidak mengesampingkan perempuan hanya sebagai penerima manfaat program saja, namun memandang perempuan sebagai aktor atau pemeran untuk memajukan perekonomian, sosial, dan budaya.

Berdasarkan pendidikan, pelaku UKM juga sebagian besar adalah lulusan SMA. Hal ini juga berkaitan dengan mereka adalah generasi X yang dulunya masih banyak mengalami kesulitan di dalam pendidikannya. Faktor kemampuan SDM ini menjadi salah satu tantangan, karena pelaku usaha belum mendapatkan pengetahuan tentang lingkungan yang baik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kapasitas SDM pelaku UKM dengan memberikan bantuan pelatihan, khususnya tentang lingkungan, sehingga bisa mendorong produktivitas sekaligus menjaga keseimbangan lingkungan.

## 2. Green Transformational Leadership

*Green transformational leadership* merupakan perilaku kepemimpinan dimana tujuan utama kepemimpinan adalah untuk memberikan visi yang jelas, inspirasi, motivasi kepada karyawan dan juga mendukung kebutuhan pengembangan mereka menuju pencapaian tujuan lingkungan organisasi (Febrianto, 2022). *Green transformational leadership* mengacu pada perilaku para pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan lingkungan dan menginspirasi mereka untuk tampil di luar tingkat kinerja lingkungan yang diharapkan (Ardiana, 2018).

Dari hasil penelitian didapatkan bahwasanya penilaian pelaku UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang menjadi responden pada penelitian ini pada variabel *green transformational leadership*, dipersepsikan dengan tingkat persetujuan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel sebesar 3,89 yang berada di

kisaran nilai 3,4-4,2 (setuju/ tinggi), hal ini menunjukkan industri UKM di Jawa Timur telah mampu memberikan visi yang jelas, inspiratif, dan motivatif kepada karyawannya dalam mendukung pengembangan menuju pencapaian tujuan *green environment*. Indikator *green transformational leadership* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah X1.3 dan X1.4 dengan nilai rata-rata relatif sama, yaitu masing-masing sebesar 4,07 dan 4,06, artinya kepemimpinan dalam UKM sudah memiliki tujuan lingkungan yang sama dan ada keinginan untuk mencapai tujuan tersebut secara bersama-sama, melalui saling gotong-royong membangun *green environment*, bekerja sama dalam mengurangi dampak sampah plastik, saling mengingatkan untuk tujuan lingkungan bersih, memberikan motivasi berupa *reward* / penghargaan, serta memberikan dukungan fasilitas yang memadai. Indikator *green transformational leadership* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah X1.5 dengan nilai rata-rata sebesar 3,69 yaitu pemberian pertimbangan, artinya kepemimpinan belum sepenuhnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide/ gagasan mengenai *green environment*, belum sepenuhnya memiliki sifat keterbukaan, serta evaluasi belum dilakukan secara berkala atas dampak yang terjadi terhadap lingkungan.

### 3. Organizational Culture

*Organizational culture* dianggap sebagai instrumen penting bagi manajer untuk memandu jalannya organisasi (Setiawan & Sawitri, 2019). Hal mengarah pada penciptaan lingkungan yang sesuai, yang memengaruhi pencapaian operasional dan organisasi bisnis bersama (Riyadi et al., 2016). Pemimpin penting untuk menekankan pentingnya budaya di dalam organisasi yang bisa berasal dari pembentukan dan pengelolaan budaya untuk menciptakan budaya kesesuaian tempat kerja, yang dapat mengarah pada peningkatan kepuasan dan penampilan organisasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang menjadi responden pada penelitian ini pada variabel *organizational culture*, dipersepsikan dengan tingkat persetujuan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel sebesar 4,10 yang berada di kisaran nilai 3,4-4,2 (setuju / tinggi), hal ini menunjukkan lingkungan organisasi UKM di Jawa Timur telah memiliki *green organizational culture* yang kuat, berupa inisiatif *green environment*, toleransi terhadap risiko yang akan dihadapi, budaya pengawasan, dukungan yang kuat dari manajemen, serta pola komunikasi yang terjalin dengan baik antara pengusaha UKM dengan karyawannya. Indikator *organizational culture* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah X2.3 dengan nilai rata-rata sebesar 4,28, artinya pengawasan sudah dilakukan dengan sangat baik, melalui implementasi aturan yang jelas dari setiap pekerjaan, pemberlakuan aturan yang adil dan berlaku untuk semua individu di dalam organisasi, dan siapa pun dapat menerima sanksi atas kesalahan yang dilakukan. Indikator *organizational culture* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah X2.2 dengan nilai rata-rata sebesar 3,94 yaitu toleransi atas risiko, artinya setiap individu di dalam organisasi belum ada dorongan yang kuat untuk mau mengambil risiko dari setiap yang dikerjakan, kurang agresif

dalam menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan inovasi lingkungan, dan belum ada dorongan kuat untuk terus berinovasi dalam menjalankan pekerjaan.

#### 4. Green Human Resource Management

*Green human resource management* merupakan praktik dan kebijakan yang menopang bisnis yang bertujuan untuk mencegah kerusakan yang timbul dari aktivitas anti-lingkungan dalam organisasi (Pasek et al., 2022). Praktik dan prinsip *green human resource management* dapat dianggap sebagai seperangkat pendekatan, kebijakan, metode, dan strategi yang memotivasi karyawan perusahaan untuk melakukan *green behavior* dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan yang hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial (Makarim, 2021). *Green human resource management* berfokus pada pelatihan karyawan dalam *green innovation* dan meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, efisiensi lingkungan, keterlibatan lingkungan, dan kinerja lingkungan (Pasek et al., 2022). Metode *green human resource management* dianggap sebagai salah satu cara terbaik untuk membantu organisasi menerapkan program ramah lingkungan, terutama dengan melatih karyawan untuk memiliki kemampuan menilai masalah lingkungan dalam organisasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwasanya penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang menjadi responden pada penelitian ini pada variabel *green human resource management* dipersepsikan dengan tingkat persetujuan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel sebesar 3,81 yang berada di kisaran nilai 3,4-4,2 (setuju / tinggi), hal ini menunjukkan industri UKM di Jawa Timur memiliki pendekatan manajemen sumber daya manusia yang baik sehingga mampu meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, efisiensi lingkungan, keterlibatan lingkungan, dan kinerja lingkungan. Indikator *green human resource management* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah Z1.3 dengan nilai rata-rata sebesar 3,95, artinya manajemen sumber daya manusia pada UKM sudah memiliki pengelolaan dan penilaian *green performance* yang baik, melalui pemberian penilaian kinerja secara berkala, penanganan cepat saat karyawan tidak memenuhi indikator manajemen lingkungan, dan melakukan evaluasi hasil kinerja manajemen lingkungan secara berkala. Indikator *green human resource management* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah Z1.4 dengan nilai rata-rata sebesar 3,70 yaitu penghargaan dan kompensasi, artinya UKM dinilai masih belum cukup memberikan imbalan finansial maupun imbalan non finansial terhadap karyawan yang kinerjanya sesuai dengan manajemen lingkungan.

#### 5. Green Innovation

*Green innovation* merupakan agenda pengelolaan lingkungan perusahaan yang merangsang kinerja lingkungan. *Green innovation* tidak hanya mengurangi dampak negatif lingkungan dari bisnis tetapi juga meningkatkan kinerja keuangan dan sosial perusahaan melalui pengurangan limbah & biaya (Kusniya & Mujanah, 2022). *Green innovation* tidak boleh dianggap sebagai tindakan reaktif perusahaan terhadap tekanan pemangku kepentingan melalui niat dan praktik organisasi proaktif untuk meningkatkan

kinerja lingkungan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Widajanti et al., 2022).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwasanya penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang menjadi responden pada penelitian ini pada variabel *green innovation*, dipersepsikan dengan tingkat persetujuan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel sebesar 4,05 yang berada di kisaran nilai 3,4-4,2 (setuju / tinggi), hal ini menunjukkan industri UKM di Jawa Timur telah memiliki *green innovation* yang baik, dengan cara proaktif dalam meningkatkan *green environmental performance* untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang tinggi. Indikator *green innovation* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah Z2.2 dengan nilai rata-rata sebesar 4,10, artinya *green innovation* pada UKM sudah baik, terlihat dari proses produksi yang hemat energi, proses produksi dapat mengurangi emisi bahan berbahaya dan limbah, serta proses produksi dapat menghemat penggunaan bahan baku. Indikator *green innovation* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah Z2.1 namun dengan nilai rata-rata yang tidak terlampaui jauh yaitu sebesar 4,00 yaitu mengenai *green innovation*. UKM sudah mampu memproduksi barang ramah lingkungan, mampu menggunakan sumber daya yang memiliki dampak minimal terhadap lingkungan, dan produk yang dihasilkan mudah untuk didaur ulang, digunakan kembali, atau diuraikan

#### 6. Environmental Performance

*Environmental performance* merupakan inisiatif organisasi untuk memenuhi dan melampaui harapan masyarakat dengan cara yang melampaui sekadar kepatuhan terhadap aturan dan peraturan lingkungan, mencakup efek lingkungan dari proses organisasi, produk, dan konsumsi sumber daya dengan cara yang paling sesuai dengan persyaratan lingkungan hukum (Sumiati, 2021). *Environmental performance* tergantung pada kualitas produk ramah lingkungan, *green innovation* dan *product innovation*, dan penggabungan hal-hal keberlanjutan ekologis ke dalam operasi bisnis dan pengembangan produk (Ratnawati et al., 2020).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwasanya penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang menjadi responden pada penelitian ini pada variabel *environmental performance*, dipersepsikan dengan tingkat persetujuan tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel sebesar 3,92 yang berada di kisaran nilai 3,4-4,2 (setuju / tinggi), hal ini menunjukkan industri UKM di Jawa Timur telah memiliki kinerja lingkungan yang baik, sehingga mampu memenuhi harapan masyarakat dengan patuh terhadap peraturan lingkungan, juga telah memenuhi standar persyaratan lingkungan hukum mengenai proses organisasi, produk, dan sumber daya. Indikator *environmental performance* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan lebih tinggi adalah Y.1 (kinerja lingkungan kualitatif) dengan nilai rata-rata sebesar 4,94, artinya UKM sudah memberikan aturan terkait perlindungan serta pelestarian lingkungan, proses inovasi telah dilakukan secara kontinu, dan setiap karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mewujudkan kebijakan *green environment*. Indikator *environmental performance* yang dipersepsikan

dengan tingkat persetujuan lebih rendah adalah Y.2 (kinerja lingkungan kuantitatif) dengan nilai rata-rata relatif sama, yaitu sebesar 3,90, artinya UKM sudah memiliki batasan limbah yang dihasilkan sehingga dapat dikurangi, anggaran dalam pengolahan limbah dan daur ulang juga telah disediakan, serta telah memiliki lahan terbuka hijau yang cukup memadai.

#### 7. Pengujian Hipotesis (Analisis Direct Effect)

Tahap analisis *structural model* selanjutnya adalah *testing structural relationships* pada jalur pengaruh langsung, yaitu pemeriksaan estimasi parameter hubungan antar variabel yang mewakili setiap hipotesis teoritik. Hipotesis dapat diterima apabila parameter jalur signifikan secara statistik dengan arah pengaruh sesuai dengan yang diprediksi, artinya parameter jalur tersebut harus lebih besar dari nol untuk arah positif dan kurang dari nol untuk arah negatif (Wijanto, 2008).

Tabel 2. Pengujian Hubungan Struktural Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Struktural	Std. Estimate	C.R.	P Value	Keputusan Hipotesis
H <sub>1</sub>	<i>Green Transformational Leadership</i> (X <sub>1</sub> ) → <i>Green HRM</i> (Z <sub>1</sub> )	0,335	5,618	0,000*	H <sub>1</sub> diterima
H <sub>2</sub>	<i>Green Transformational Leadership</i> (X <sub>1</sub> ) → <i>Green Innovation</i> (Z <sub>2</sub> )	0,453	7,880	0,000*	H <sub>2</sub> diterima
H <sub>3</sub>	<i>Green Transformational Leadership</i> (X <sub>1</sub> ) → <i>Environmental Performance</i> (Y)	0,192	2,825	0,005*	H <sub>3</sub> diterima
H <sub>4</sub>	<i>Organizational Culture</i> (X <sub>2</sub> ) → <i>Green HRM</i> (Z <sub>1</sub> )	0,378	6,133	0,000*	H <sub>4</sub> diterima
H <sub>5</sub>	<i>Organizational Culture</i> (X <sub>2</sub> ) → <i>Green Innovation</i> (Z <sub>2</sub> )	0,303	5,170	0,000*	H <sub>5</sub> diterima
H <sub>6</sub>	<i>Organizational Culture</i> (X <sub>2</sub> ) → <i>Environmental Performance</i> (Y)	0,064	1,011	0,312 <sup>n.s</sup>	H <sub>6</sub> ditolak
H <sub>7</sub>	<i>Green HRM</i> (Z <sub>1</sub> ) → <i>Environmental Performance</i> (Y)	0,234	3,539	0,000*	H <sub>7</sub> diterima
H <sub>8</sub>	<i>Green Innovation</i> (Z <sub>2</sub> ) → <i>Environmental Performance</i> (Y)	0,398	5,479	0,000*	H <sub>8</sub> diterima
*. Significant at the 0,05 level <span style="color: red;">n.s.</span> Not significant					

Sumber : Data penelitian, 2022

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Hasil estimasi parameter pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green human resource management* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR sebesar 5,618 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,335 (positif), artinya semakin baik *green transformational leadership* pada UKM maka *green*

- human resource management* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *green HRM* pada industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima ( $H_1$  diterima).
- b. Hasil estimasi parameter pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green innovation* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 7,880 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,453 (positif), artinya semakin baik *green transformational leadership* pada UKM maka *green innovation* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *green innovation* pada industri UKM di Jawa Timur, juga dapat diterima ( $H_2$  diterima).
  - c. Hasil estimasi parameter pengaruh *green transformational leadership* terhadap *environmental performance* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,825 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,005 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,192 (positif), artinya semakin baik *green transformational leadership* pada UKM maka *environmental performance* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur, juga dapat diterima ( $H_3$  diterima).
  - d. Hasil estimasi parameter pengaruh *organizational culture* terhadap *green human resource management* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 6,133 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,378 (positif), artinya semakin baik *organizational culture* pada UKM maka *green human resource management* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *green human resource management* pada industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima ( $H_4$  diterima).
  - e. Hasil estimasi parameter pengaruh *organizational culture* terhadap *green innovation* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 5,170 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,303 (positif), artinya semakin baik budaya organisasi pada UKM maka *green innovation* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *green innovation* pada industri UKM di Jawa Timur, juga dapat diterima ( $H_5$  diterima).
  - f. Hasil estimasi parameter pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai *CR* sebesar 1,011 (lebih kecil dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,312 (lebih besar dari taraf nyata 5%). Koefisien

pengaruh yang dihasilkan hanya sebesar 0,064, artinya semakin baik budaya kerja pada UKM belum memberikan dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja lingkungan. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur, tidak dapat diterima ( $H_6$  ditolak).

- g. Hasil estimasi parameter pengaruh *green human resource management* terhadap *environmental performance* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,539 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,234 (positif), artinya semakin baik *green human resource management* pada UKM maka *environmental performance* pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *green human resource management* berpengaruh terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima ( $H_7$  diterima).
- h. Hasil estimasi parameter pengaruh *green innovation* terhadap *environmental performance* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 5,479 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari taraf nyata 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,398 (positif), artinya semakin baik inovasi hijau pada UKM maka kinerja lingkungan pada UKM tersebut juga akan semakin baik. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa *green innovation* berpengaruh terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur, juga dapat diterima ( $H_8$  diterima).
8. Pengujian Hipotesis (Analisis Indirect Effect dan Total Effect)

Tahap analisis *structural model* selanjutnya analisis pada jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*). Pada *SEM*, pengujian signifikansi jalur pengaruh tidak langsung dilakukan dengan pendekatan *bias-corrected percentile method*. Pada pengujian *indirect effect*, menggunakan ketentuan apabila *p-value*  $\leq$  taraf nyata 5%, maka diputuskan mediasi signifikan. Berikut adalah hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung *green transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap *environmental performance* melalui mediasi *green human resource management* dan *green innovation*.

Tabel 3. Analisis Indirect Effect

No	Jalur Tidak Langsung	Specific Indirect Effect Test (Bias-corrected percentile method)			
		Estimate	P-value	Keputusan	Jenis Mediasi
1	<i>Green Transformational Leadership</i> ( $X_1$ ) $\rightarrow$ <i>Green HRM</i> ( $Z_1$ ) $\rightarrow$ <i>Environmental Performance</i> ( $Y$ )	0,078	0,002*	Mediasi signifikan	<i>Partially mediation</i>
2	<i>Organizational</i>	0,088	0,015*	Mediasi	<i>Fully</i>

No	Jalur Tidak Langsung	<i>Specific Indirect Effect Test (Bias-corrected percentile method)</i>			
		<i>Estimate</i>	<i>P-value</i>	Keputusan	Jenis Mediasi
	<i>Culture (X<sub>2</sub>) → Green HRM (Z<sub>1</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>			signifikan	<i>mediation</i>
3	<i>Green Transformational Leadership (X<sub>1</sub>) → Green Innovation (Z<sub>2</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,180	0,003*	Mediasi signifikan	<i>Partially mediation</i>
4	<i>Organizational Culture (X<sub>2</sub>) → Green Innovation (Z<sub>2</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,121	0,003*	Mediasi signifikan	<i>Fully mediation</i>
*. Significant at the 0,05 level		n.s. Not significant			

Sumber : Data penelitian, 2022

Pada analisis *indirect effect*, selain bisa diketahui signifikansi pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi, juga bisa diketahui sifat mediasinya. Ghozali (2011) menjelaskan, mendeteksi sifat mediasi dapat dilihat dari pengaruh mediasinya, apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan, dan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediasi juga melalui jalur yang signifikan, maka dikatakan *partially mediation*. Sebaliknya, apabila pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediasi melalui jalur yang signifikan, maka dikatakan *fully mediation* atau *perfect mediation*.

Pada konteks SEM, pengujian signifikansi jalur tidak langsung bukan menggunakan *Sobel Test* seperti dalam konteks analisis regresi atau analisis path, akan tetapi menggunakan pendekatan *bias-corrected percentile method*, yang merupakan modifikasi *sobel test* yang disesuaikan dengan konteks SEM. Jalur mediasi dikatakan signifikan apabila nilai *probability (p-value)* kurang dari 0,05. Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Green human resource management* memediasi secara parsial pengaruh *green transformational leadership* terhadap *environmental performance* pada UKM di Jawa Timur. *Green transformational leadership* ternyata mampu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja lingkungan maupun secara tidak langsung melalui mediasi *green human resource management*. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM yang memiliki *Green transformational leadership* yang tinggi, akan mampu secara langsung meningkatkan kinerjanya, dan apabila sumber daya manusia hijau juga dikelola dengan lebih baik, maka kinerja lingkungan UKM tersebut akan lebih baik lagi.

- b. *Green human resource management* memediasi secara penuh pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* pada UKM di Jawa Timur. *Organizational culture* ternyata hanya bisa berpengaruh terhadap kinerja lingkungan apabila melalui mediasi *green human resource management*. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *environmental performance* pada UKM, tidak cukup hanya dengan memperkuat *organizational culture* saja, namun juga harus diiringi dengan *green human resource management* yang baik, sehingga *environmental performance* UKM bisa meningkat.
- c. *Green innovation* memediasi secara parsial pengaruh *green transformational leadership* terhadap *environmental performance* pada UKM di Jawa Timur. *Green transformational leadership* ternyata mampu berpengaruh secara langsung terhadap *environmental performance* maupun secara tidak langsung melalui mediasi *green innovation*. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM yang memiliki *green transformational leadership* yang tinggi, akan mampu secara langsung meningkatkan *environmental performance*, dan apabila *Green innovation* juga diperkuat, maka *environmental performance* pada UKM tersebut akan lebih baik lagi.
- d. *Green innovation* memediasi secara penuh pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* pada UKM di Jawa Timur. *Organizational culture* ternyata hanya bisa berpengaruh terhadap *environmental performance* apabila melalui mediasi *green innovation*. Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *environmental performance* pada UKM, tidak cukup hanya dengan memperkuat *organizational culture* saja, namun juga harus diiringi dengan *green innovation* yang kuat, agar *environmental performance* UKM bisa meningkat.
9. Pengujian Hipotesis (Analisis Total Effect)

Berikut adalah hasil analisis pengaruh total *green transformational leadership*, *organizational culture*, *green human resource management*, dan *green innovation* terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur.

Tabel 4. Analisis Total Effect

No	Jalur Pengaruh Total	Analisis <i>Total Effect</i>		
		<i>Total Effect</i>	<i>P-value</i>	<i>Rank</i>
1	<i>Green Transformational Leadership (X<sub>1</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,450	0,015*	1
2	<i>Organizational Culture (X<sub>2</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,273	0,013*	3
3	<i>Green HRM (Z<sub>1</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,234	0,006*	4
4	<i>Green Innovation (Z<sub>2</sub>) → Environmental Performance (Y)</i>	0,398	0,002*	2
*. Significant at the 0,05 level		n.s. Not significant		

Sumber : Data penelitian, 2022

Hasil analisis *total effect* menunjukkan, variabel yang terdiri dari *green transformational leadership*, *organizational culture*, *green human resource*

*management*, dan *green innovation*, semuanya berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada industri UKM di Jawa Timur, karena memberikan nilai *probability (p-value)* kurang dari 0,05. Koefisien *total effect* merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsungnya (*indirect effect*).

*Total effect* menunjukkan total pengaruh variabel prediktor dalam meningkatkan respons (dalam hal ini kinerja lingkungan). Idealnya, untuk meningkatkan kinerja lingkungan pada UKM di Jawa Timur, maka pelaku usaha UKM bisa merancang program-program perbaikan pada semua variabel eksogenya, dengan memperhatikan skala prioritas. Hasil analisis *total effect* menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja lingkungan pada sektor UKM di Jawa Timur, yang menjadi prioritas mulai yang paling tinggi sampai yang paling rendah memperkuat *green transformational leadership*, memperkaya diri dengan *green innovation*, memperkuat *organizational culture*, dan terakhir memperbaiki pengelolaan *green human resource management*.

*Green transformational leadership* menjadi prioritas pertama karena mampu memberikan dampak secara langsung terhadap *environmental performance*, maupun secara tidak langsung melalui mediasi *green human resource management* dan *green innovation*. Pada UKM, dengan birokrasi yang relatif sederhana, pemimpin memiliki kekuasaan yang dominan, sehingga mampu memberikan pengaruh secara langsung dan cepat terhadap organisasi. *Green innovation* mendapatkan prioritas kedua dalam rangka meningkatkan kinerja lingkungan pada sektor UKM. Inovasi pada produk maupun proses diperlukan dalam rangka mendukung *green innovation* sehingga produktivitas usaha seiring dengan *environmental performance* lebih baik.

*Organizational culture* mendapatkan prioritas ketiga karena hanya bisa memberikan dampak secara tidak langsung terhadap kinerja lingkungan melalui mediasi *green human resource management* dan *green innovation*. Artinya, *organizational culture* harus dibangun dengan memperhatikan *culture* yang bisa memperkuat *green human resource management* maupun *green innovation*, sehingga *environmental performance* bisa meningkat. *Green human resource management* merupakan prioritas terakhir, karena walaupun pengaruhnya signifikan terhadap kinerja lingkungan, namun nilai koefisien pengaruhnya masih belum terlalu besar / kuat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rakin et al (2020) dalam penelitiannya yang sama-sama menyatakan bahwa pengaruh *green human resource management* terhadap kinerja lingkungan lebih kuat melalui mediasi, terutama *green innovation*.

## **Pembahasan**

Pembahasan penelitian menguraikan hasil penelitian yang dihubungkan dengan teori dan penelitian terdahulu. Pada bab sebelumnya telah dilakukan analisis hasil penelitian menggunakan teknik analisis SEM yang diselesaikan dengan bantuan program IBM-SPSS Amos, selanjutnya dilakukan pembahasan penelitian dengan mengaitkan hasil penelitian dengan telaah teoritik dan empirik yang sudah paparkan pada bab sebelumnya. Pembahasan penelitian akan diuraikan pada setiap variabel (*green transformational leadership*, *organizational*

*culture, green human resource management, green innovation, dan environmental performance*), pembahasan pengaruh antar variabel sesuai jumlah hipotesis, ringkasan temuan, serta implikasi penelitian.

#### 1. Green Transformational Leadership

*Green transformational leadership* merupakan perilaku kepemimpinan dimana tujuan utama kepemimpinan adalah untuk memberikan visi yang jelas, inspirasi, motivasi kepada karyawan dan juga mendukung kebutuhan pengembangan mereka menuju pencapaian tujuan lingkungan organisasi (Febrianto, 2022). *Green transformational leadership* mengacu pada perilaku para pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan lingkungan dan menginspirasi mereka untuk tampil di luar tingkat kinerja lingkungan yang diharapkan (Ardiana, 2018).

Deskripsi penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada variabel *green transformational leadership* menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi, artinya industri UKM di Jawa Timur telah mampu memberikan visi yang jelas, inspiratif, dan motivatif kepada karyawannya dalam mendukung pengembangan menuju pencapaian tujuan lingkungan hijau. Indikator *green transformational leadership* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah tujuan lingkungan dan pencapaian tujuan bersama, artinya kepemimpinan dalam UKM sudah memiliki tujuan lingkungan yang sama dan ada keinginan untuk mencapai tujuan tersebut secara bersama-sama, melalui saling gotong-royong membangun budaya hijau, bekerja sama dalam mengurangi dampak sampah plastik, saling mengingatkan untuk tujuan lingkungan bersih, memberikan motivasi berupa *reward/ penghargaan*, serta memberikan dukungan fasilitas yang memadai. Selanjutnya indikator *green transformational leadership* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah pemberian pertimbangan, artinya kepemimpinan belum sepenuhnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide/ gagasan mengenai lingkungan hijau, belum sepenuhnya memiliki sifat keterbukaan, serta evaluasi belum dilakukan secara berkala atas dampak yang terjadi terhadap lingkungan.

Hasil analisis *factor loading* menunjukkan bahwa kelima indikator pada variabel *green transformational leadership*, semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan kepemimpinan transformasional hijau. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan kepemimpinan transformasional hijau pada UKM di Jawa Timur adalah orientasi perencanaan, ini menandakan orientasi merupakan tolak ukur awal yang mencerminkan seorang pemimpin memiliki kemampuan transformasional hijau. Pada aspek ini, yang menjadi perhatian adalah masih rendahnya orientasi rencana jangka panjang pelaku UKM untuk mengurangi emisi pencemaran udara.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *factor loading* pada variabel *green transformational leadership* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari pelaku UKM di Jawa Timur adalah adanya orientasi perencanaan hijau. Orientasi perencanaan diperlukan dalam tahap dasar agar tahapan lainnya bisa dilakukan. Dengan orientasi perencanaan ini, pelaku UKM harus memberikan fasilitas ruang terbuka

hijau, mau untuk mengubah model bisnisnya menjadi lebih ramah lingkungan, komitmen untuk mengurangi dampak limbah akibat produksi, dan memiliki rencana jangka panjang mengurangi emisi pencemaran udara dari proses produksi.

Rangsangan dinamika yang menghasilkan banyaknya peluang yang tersedia, sering kali menimbulkan disorientasi pada pelaku UKM. Fokus dalam bisnis merupakan hal penting di tengah berbagai keterbatasan dan pentingnya tindakan efisiensi. Dana minim, kapasitas manajemen terbatas, pengalaman usaha yang belum matang, jaringan terbatas menyebabkan pelaku harus memilih prioritas kegiatan atau program. Prioritas pada bisnis inti harus dikelola secara serius dan intensif, menjalankan bisnis secara modern dengan teknologi digital untuk mengurangi minimnya informasi dan hilangnya peluang usaha, dengan tetap memperhatikan keseimbangan ekosistem lingkungan. Maka disinilah pentingnya membangun orientasi perencanaan berbasis lingkungan.

Bagi kebanyakan UKM, cara mendapatkan keuntungan dengan merusak lingkungan harus mulai ditinggalkan. Aktivitas perekonomian (produksi, distribusi, dan konsumsi) harus mengedepankan peningkatan kualitas hidup lingkungan untuk jangka panjang, tanpa mengorbankan kepentingan generasi mendatang. Hasil riset UNDP menunjukkan sebagian besar UKM (95%) tertarik dengan gagasan praktik usaha ramah lingkungan. Kemajuan UKM menjadi penentu keberlanjutan ekonomi nasional. Walaupun UKM memiliki struktur ekonomi yang kuat di masyarakat, namun harus segera naik kelas. Kolaborasi perlu dikuatkan untuk mengakselerasi hal ini sehingga fondasi UKM semakin kokoh dan siap menghadapi krisis apapun ke depan terutama berkaitan dengan visi ramah lingkungan, sebagai dampak dari adanya perubahan iklim secara global.

## 2. Organizational Culture

*Organizational culture* dianggap sebagai instrumen penting bagi manajer untuk memandu jalannya organisasi (Setiawan & Sawitri, 2019). Hal mengarah pada penciptaan lingkungan yang sesuai, yang memengaruhi pencapaian operasional dan organisasi bisnis bersama (Riyadi et al., 2016). Pemimpin penting untuk menekankan pentingnya budaya di dalam organisasi yang bisa berasal dari pembentukan dan pengelolaan budaya untuk menciptakan budaya kesesuaian tempat kerja, yang dapat mengarah pada peningkatan kepuasan dan penampilan organisasi.

Deskripsi penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada variabel *organizational culture* menunjukkan penilaian yang tinggi, artinya lingkungan organisasi UKM di Jawa Timur telah memiliki budaya organisasi hijau yang kuat, berupa inisiatif lingkungan hijau, toleransi terhadap risiko yang akan dihadapi, budaya pengawasan, dukungan yang kuat dari manajemen, serta pola komunikasi yang terjalin dengan baik antara pengusaha UKM dengan karyawannya. Indikator *organizational culture* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah pengawasan, artinya pengawasan sudah dilakukan dengan sangat baik, melalui implementasi aturan yang jelas dari setiap pekerjaan, pemberlakuan aturan yang adil dan berlaku untuk semua individu di dalam organisasi, dan siapa pun dapat menerima sanksi

atas kesalahan yang dilakukan. Sedangkan indikator *organizational culture* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah toleransi terhadap risiko, artinya setiap individu di dalam organisasi belum ada dorongan yang kuat untuk mau mengambil risiko dari setiap yang dikerjakan, kurang agresif dalam menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan inovasi lingkungan, dan belum ada dorongan kuat untuk terus berinovasi dalam menjalankan pekerjaan.

Hasil analisis *factor loading* menunjukkan bahwa kelima indikator pada variabel *organizational culture*, semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan budaya organisasi. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan budaya organisasi pada UKM di Jawa Timur adalah toleransi terhadap risiko, ini menandakan budaya toleransi pada pekerjaan yang beresiko terhadap lingkungan harus mulai dibiasakan di dalam organisasi agar organisasi memiliki budaya yang berorientasi lingkungan hijau. Pada aspek ini, yang menjadi perhatian adalah masih kurang agresifnya pekerjaan yang berkaitan dengan inovasi lingkungan, pegawai belum terdorong untuk berinovasi dalam menjalankan pekerjaan berkaitan lingkungan.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *factor loading* pada variabel *organizational culture* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari pelaku UKM di Jawa Timur adalah toleransi terhadap risiko berkaitan dengan lingkungan hijau. Toleransi diperlukan agar setiap anggota dalam organisasi memiliki keberanian yang lebih tinggi dalam berinovasi untuk peningkatan kualitas lingkungan. Dengan toleransi risiko ini, pelaku UKM harus mendorong pegawai untuk mengambil risiko dari setiap yang dikerjakan, lebih agresif menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan inovasi lingkungan, dan mendorong pegawai untuk terus berinovasi dalam menjalankan pekerjaan khususnya berkaitan dengan lingkungan.

### 3. Green Human Resource Management

*Green human resource management (Green HRM)* merupakan praktik dan kebijakan yang menopang bisnis yang bertujuan untuk mencegah kerusakan yang timbul dari aktivitas anti-lingkungan dalam organisasi (Pasek et al., 2022). Praktik dan prinsip *green human resource management* dapat dianggap sebagai seperangkat pendekatan, kebijakan, metode, dan strategi yang memotivasi karyawan perusahaan untuk melakukan perilaku hijau dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan yang hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial (Makarim, 2021). *Green human resource management* berfokus pada pelatihan karyawan dalam praktik hijau dan meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, efisiensi lingkungan, keterlibatan lingkungan, dan kinerja lingkungan (Pasek et al., 2022). Metode *green human resource management* dianggap sebagai salah satu cara terbaik untuk membantu organisasi menerapkan program ramah lingkungan, terutama dengan melatih karyawan untuk memiliki kemampuan menilai masalah lingkungan dalam organisasi.

Deskripsi penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada variabel *green human resource management* menunjukkan penilaian yang tinggi, artinya industri

UKM di Jawa Timur memiliki pendekatan manajemen SDM yang baik sehingga mampu meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, efisiensi lingkungan, keterlibatan lingkungan, dan kinerja lingkungan. Indikator *green human resource management* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah manajemen dan penilaian kinerja hijau, artinya manajemen SDM pada UKM sudah memiliki pengelolaan dan penilaian kinerja hijau yang baik, melalui pemberian penilaian kinerja secara berkala, penanganan cepat saat karyawan tidak memenuhi indikator manajemen lingkungan, dan melakukan evaluasi hasil kinerja manajemen lingkungan secara berkala. Selanjutnya, indikator *green human resource management* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling rendah adalah penghargaan dan kompensasi, artinya UKM dinilai masih belum cukup memberikan imbalan finansial maupun imbalan non finansial terhadap karyawan yang kinerjanya sesuai dengan manajemen lingkungan.

Hasil analisis *factor loading* menunjukkan bahwa keempat indikator pada variabel *green human resource management*, semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan *green human resource management*. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan *green human resource management* pada UKM di Jawa Timur adalah pelatihan dan pengembangan, ini menandakan pentingnya meningkatkan keahlian pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan, agar kualitas performa mereka meningkat sehingga tidak hanya memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan tetapi juga memberikan manfaat dengan meningkatnya kinerja lingkungan. Pada aspek pelatihan dan pengembangan ini, yang menjadi perhatian adalah masih kurangnya pelatihan keterampilan tentang perlindungan lingkungan, kurangnya kesadaran serta minimnya pengetahuan tentang lingkungan, serta kurang peka terhadap proses pengendalian kerusakan lingkungan.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *factor loading* pada variabel *green human resource management* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari pelaku UKM di Jawa Timur adalah pelatihan dan pengembangan, bukan penghargaan dan kompensasi. Walaupun penghargaan dan kompensasi masih dinilai rendah, namun kontribusi dalam mencerminkan *green human resource management* tergolong rendah (belum dianggap sangat penting), sehingga prioritas adalah pelatihan dan pengembangan, dengan kondisi yang juga dinilai rendah namun tingkat kepentingannya paling kuat dalam membentuk *green human resource management* yang baik. Dengan pelatihan dan pengembangan ini, pelaku UKM harus memberikan pelatihan keterampilan kepada pegawai tentang perlindungan lingkungan, memberikan kesadaran serta pengetahuan tentang lingkungan, dan membuat lebih peka terhadap proses pengendalian kerusakan lingkungan.

#### 4. Green Innovation

*Green innovation* atau inovasi hijau merupakan agenda pengelolaan lingkungan perusahaan yang merangsang kinerja lingkungan. *Green innovation* tidak hanya mengurangi dampak negatif lingkungan dari bisnis tetapi juga meningkatkan kinerja keuangan dan sosial perusahaan melalui pengurangan limbah & biaya (Kusniya & Mujanah, 2022). *Green innovation*

tidak boleh dianggap sebagai tindakan reaktif perusahaan terhadap tekanan pemangku kepentingan melalui niat dan praktik organisasi proaktif untuk meningkatkan kinerja lingkungan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Widajanti et al., 2022)

Deskripsi penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada variabel *green innovation* menunjukkan penilaian yang tinggi, artinya industri UKM di Jawa Timur telah memiliki inovasi hijau yang baik, dengan cara proaktif dalam meningkatkan kinerja lingkungan hijau untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang tinggi. Indikator *green innovation* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan paling tinggi adalah inovasi proses hijau, terlihat dari proses produksi yang hemat energi, proses produksi dapat mengurangi emisi bahan berbahaya dan limbah, serta proses produksi dapat menghemat penggunaan bahan baku. Selanjutnya, indikator *green innovation* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan lebih rendah adalah inovasi produk hijau namun dengan nilai rata-rata yang tidak terlalu jauh, artinya UKM sudah mampu memproduksi barang ramah lingkungan, mampu menggunakan sumber daya yang memiliki dampak minimal terhadap lingkungan, dan produk yang dihasilkan mudah untuk didaur ulang, digunakan kembali, atau diuraikan.

Hasil analisis *factor loading* menunjukkan bahwa kedua indikator pada variabel *green innovation*, semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan inovasi hijau. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan inovasi hijau pada UKM di Jawa Timur adalah inovasi produk hijau, ini menandakan untuk menghasilkan produk hijau yang inovatif, pastinya sudah melalui proses hijau yang inovatif pula. Pada aspek inovasi produk hijau ini, yang menjadi perhatian adalah masih rendahnya penggunaan sumber daya yang memiliki dampak minimal terhadap lingkungan.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *factor loading* pada variabel *green innovation* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari pelaku UKM di Jawa Timur adalah inovasi produk hijau, karena lebih penting dari inovasi proses hijau namun implementasinya saat ini masih lebih rendah. Dengan inovasi produk hijau ini, pelaku UKM harus berkomitmen memproduksi barang ramah lingkungan, menggunakan sumber daya yang memiliki dampak minimal terhadap lingkungan, dan memberikan kemudahan produk yang dihasilkan untuk didaur ulang, digunakan kembali, atau diuraikan.

##### 5. Environmental Performance

*Environmental performance* merupakan inisiatif organisasi untuk memenuhi dan melampaui harapan masyarakat dengan cara yang melampaui sekadar kepatuhan terhadap aturan dan peraturan lingkungan, mencakup efek lingkungan dari proses organisasi, produk, dan konsumsi sumber daya dengan cara yang paling sesuai dengan persyaratan lingkungan hukum (Sumiati, 2021). *Environmental performance* tergantung pada kualitas produk ramah lingkungan, proses hijau dan inovasi produk, dan penggabungan hal-hal keberlanjutan ekologis ke dalam operasi bisnis dan pengembangan produk (Ratnawati et al., 2020).

Deskripsi penilaian pengusaha UKM di Jawa Timur yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada variabel *environmental performance* menunjukkan penilaian yang tinggi, artinya industri UKM di Jawa Timur telah memiliki kinerja lingkungan yang baik, sehingga mampu memenuhi harapan masyarakat dengan patuh terhadap peraturan lingkungan, juga telah memenuhi standar persyaratan lingkungan hukum mengenai proses organisasi, produk, dan sumber daya. Indikator *environmental performance* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan lebih tinggi adalah kinerja lingkungan kualitatif, artinya UKM sudah memberikan aturan terkait perlindungan serta pelestarian lingkungan, proses inovasi telah dilakukan secara kontinu, dan setiap karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mewujudkan kebijakan lingkungan hijau. Sementara itu, indikator *environmental performance* yang dipersepsikan dengan tingkat persetujuan lebih rendah adalah kinerja lingkungan kuantitatif, artinya UKM sudah memiliki batasan limbah yang dihasilkan sehingga dapat dikurangi, anggaran dalam pengolahan limbah dan daur ulang juga telah disediakan, serta telah memiliki lahan terbuka hijau yang cukup memadai.

Hasil analisis *factor loading* menunjukkan bahwa kedua indikator pada variabel *environmental performance*, semuanya berkontribusi signifikan dalam mencerminkan kinerja lingkungan. Indikator paling penting yang memiliki kontribusi terbesar dalam mencerminkan kinerja lingkungan pada UKM di Jawa Timur adalah kinerja lingkungan kuantitatif, karena penilaian dan pengawasannya lebih terukur sehingga lebih cepat dalam pengendaliannya. Pada aspek kinerja kuantitatif ini, yang menjadi perhatian adalah masih rendahnya anggaran pengolahan limbah dan kurang memadainya lahan terbuka hijau.

Hasil analisis perbandingan *mean* dan *factor loading* pada variabel *environmental performance* memberikan kesimpulan bahwa indikator yang paling mendapatkan perhatian utama dari pelaku UKM di Jawa Timur adalah kinerja kuantitatif, karena dinilai lebih terukur dibandingkan kinerja kualitatif. Dengan kinerja kuantitatif ini, pelaku UKM harus menentukan batasan limbah yang dihasilkan sehingga dapat di minimalisir, menyediakan anggaran dalam pengolahan limbah dan daur ulang, serta menyediakan sebagian dari tempat usahanya sebagai lahan terbuka hijau.

#### 6. Pengaruh Green Transformational Leadership Terhadap Green Human Resource Management Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* menunjukkan koefisien pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green human resource management* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green HRM* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, pemimpin yang memiliki kemampuan bertransformasi untuk mencapai tujuan organisasi hijau, cenderung mampu mengelola pegawainya memiliki perilaku hijau dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan yang hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Arsyad (2021)

bahwa kepemimpinan transformasional hijau memiliki efek yang menguntungkan dan penting pada kinerja lingkungan yang efisien, sementara dampak dari mediasi kreativitas hijau dan pengelolaan sumber daya manusia yang hijau juga memberikan keuntungan untuk meningkatkan kinerja lingkungan yang leboh baik. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Kaid, et al. (2021) bahwa efek perilaku kepemimpinan hijau dikonfirmasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja lingkungan organisasi, perilaku kepemimpinan hijau juga dimediasi oleh budaya organisasi hijau dalam pengaruhnya terhadap kinerja lingkungan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hijau bisa memberikan pedoman yang penting bagi pelaku UKM untuk mengambil keputusan tentang memaksimalkan perilaku hijau karyawan di tempat kerja dengan kepemimpinan transformasional yang kuat.

Perubahan lingkungan secara global merubah strategi bisnis yang dilakukan organisasi termasuk pelaku UKM. Guna mencapai perkembangan tersebut pelaku UKM harus berusaha untuk membuat dan menggunakan sistem manajemen lingkungan formal. Manajemen sumber daya manusia menjadi unsur yang menjalankan gerakan hijau. Manajemen sumber daya manusia dikenal sebagai modal paling signifikan di perusahaan yang dapat mengintegrasikan semua kegiatan bersama untuk mencapai kinerja positif. Penyelarasan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen lingkungan yang selanjutnya disebut dengan *green human resource management* pada dasarnya bertujuan membantu suatu organisasi termasuk pelaku UKM untuk merangsang kinerja lingkungan melalui peningkatan komitmen karyawan terhadap lingkungan. Saat ini par pelaku usaha mulai harus menekankan pada pentingnya manajemen lingkungan dan manajemen hijau serta menyelaraskannya dengan tujuan dan strategi bisnis UKM yang dimiliki. Guna mencapai sasaran lingkungan bisnis yang ramah lingkungan, *green human resource management* adalah alat strategis yang sangat penting. Ini dapat dicapai dengan menarik dan mempertahankan individu hijau berbakat yang memiliki keterampilan khusus dan pengetahuan *green human resource management*. Sumber daya manusia yang profesional bertanggung jawab untuk mendapatkan dukungan dari karyawan dalam melestarikan lingkungan

Banyak penelitian berkonsentrasi pada manajemen hijau dan praktik *human resource management* hijau dan menekankan hubungan antara praktik *green human resource management* seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, lingkungan kinerja hijau, sistem penghargaan dan kompensasi hijau dan lingkungan kinerja yang positif. Para ahli percaya bahwa praktik *green human resource management* adalah alat yang sangat efektif untuk mengembangkan modal manusia hijau yang dapat memberikan kinerja hijau berkelanjutan dan keunggulan kompetitif hijau. Perekrutan dan seleksi hijau dianggap sebagai salah satu praktik *green human resource management* yang memberikan peluang pada perusahaan untuk memperkenalkan inisiatif *green human resource management* kepada calon pelamar pekerjaan.

Mempekerjakan dan mempertahankan karyawan berbakat dikenal sebagai masalah paling menantang yang dihadapi manajer sumber daya

manusia di lingkungan global. Organisasi bisnis sekarang memasarkan diri mereka sebagai konservatif lingkungan untuk menarik para profesional yang sangat pintar dengan pengetahuan hijau yang luar biasa, yang juga mengadopsi praktik ramah lingkungan dan masalah keberlanjutan. Di sisi lain, para pencari kerja juga mempersiapkan diri mereka sebagai karyawan hijau sesuai dengan standar internasional budaya hijau. Karyawan hijau juga menyukai perusahaan yang bisnis utamanya menyediakan perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial. Dalam proses analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan harus dimasukkan dan ditekankan pada aspek lingkungan, dan apa yang diharapkan dari kandidat yang dipilih harus dijelaskan juga dengan jelas.

Menurut temuan penelitian Wehrmeyer (2017) deskripsi pekerjaan harus mencakup pernyataan yang menjelaskan dan memastikan pentingnya pelaporan lingkungan. Kedua, pelatihan induksi untuk pendaftar baru harus dipusatkan pada penyediaan informasi tentang kebijakan, nilai, dan tujuan perlindungan lingkungan dari perusahaan. Ketiga, wawancara harus dirancang untuk mengevaluasi kualifikasi calon pelamar dengan rencana penghijauan perusahaan. mengusulkan bahwa ketika mewawancarai calon pelamar, pertanyaan terkait lingkungan harus menjadi bagian utama dari kriteria wawancara. Selama seleksi salah satu kriteria seleksi pelamar harus memastikan memilih pelamar yang berkomitmen peduli lingkungan dengan program penghijauan perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan hijau menonjol sebagai salah satu praktik *green human resource management* paling penting yang diperlukan untuk keberhasilan manajemen hijau di perusahaan. Pelatihan lingkungan juga dianggap sebagai salah satu alat utama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Ini bertujuan untuk merangsang perhatian dan pengetahuan masyarakat terhadap masalah lingkungan, menciptakan sikap positif, mengambil pendekatan proaktif dalam inisiatif penghijauan dan membangun kompetensi untuk mengurangi limbah dan menghemat energi. Pelatihan lingkungan adalah aspek kunci keberhasilan implementasi sistem manajemen lingkungan dan pembangunan budaya organisasi hijau. Program pelatihan ini harus dirancang berdasarkan kebutuhan pelatihan untuk memperoleh manfaat lingkungan terbaik dari pelatihan

Manajemen kinerja dalam manajemen lingkungan memberikan tantangan bagaimana mengukur standar kinerja lingkungan di berbagai unit perusahaan, dan mendapatkan data yang berguna bagi manajer tentang kinerja lingkungan. Penilaian kinerja hijau memainkan peran penting dalam mencapai kinerja lingkungan karena praktik ini memberikan strategi yang menilai kinerja karyawan berdasarkan standar terkait hijau dan terdiri dari elemen yang tidak terhubung untuk kemajuan penghijauan dalam pembicaraan umpan balik kinerja. Kriteria lingkungan termasuk dalam penilaian kinerja karyawan, sehingga budaya kinerja lingkungan dapat didorong dalam organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan perorangan akan diambil bersama dengan kinerja lingkungan yang mempengaruhi jumlah total penghargaan dorongan dan kompensasi fleksibel yang dapat diizinkan untuk. Selain itu, penilaian kinerja hijau mencakup tema seperti penggunaan tanggung jawab lingkungan, insiden lingkungan dan pengetahuan tentang

kebijakan dan isu-isu lingkungan, karena isu-isu ini yang terlibat dalam penilaian kinerja lingkungan menyangkut persyaratan bagi manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini berhipotesis bahwa praktik penilaian kinerja hijau secara positif mempengaruhi kinerja lingkungan

Sistem penghargaan hijau memainkan peran penting dalam memotivasi orang dan membantu mengidentifikasi kinerja signifikan mereka terhadap pengelolaan lingkungan. Tujuan mengadopsi kriteria penghargaan adalah untuk mencapai, mempertahankan dan memotivasi orang untuk berkinerja baik dan menyadari pentingnya perlindungan lingkungan. Sistem penghargaan hijau berarti menyelaraskan sistem dengan kebijakan dan praktik hijau yang digunakan oleh perusahaan. Ini harus dirancang untuk menghasilkan inisiatif hijau di tempat kerja, gaya hidup dan mengurangi berbagai resiko yang dapat mencemari lingkungan. Melalui pengakuan dan penghargaan terhadap orang-orang yang berdedikasi untuk menikmati tujuan lingkungan, dan para manajer yang memotivasi bawahan mereka untuk melakukan inisiatif lingkungan

Kinerja organisasi dapat digambarkan sebagai hasil akhir dari semua kegiatan perusahaan dan dapat dievaluasi dengan menilai perilaku perusahaan saat ini sehubungan dengan efisiensi dan efektivitasnya. Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa sinergi dapat dicapai dengan mengelola sumber daya perusahaan sedemikian rupa yang memungkinkan mereka untuk menciptakan kinerja positif dan menjadi pemimpin pasar. Sejauh mana UKM menjalankan kegiatan ramah lingkungan adalah indikator kinerja ramah lingkungan yang mengarah untuk mengurangi dampak negatif dari operasi manufaktur terhadap lingkungan. Kinerja lingkungan organisasi mengacu pada prakarsa praktik dalam keadaan yang secara positif memengaruhi lingkungan. Pelaku UKM melalui manajemen sumber daya manusianya harus menjadi pendorong bagi kesadaran masyarakat tentang kebutuhan manajemen hijau dan untuk menjadi pendorong bagi karyawan dalam mengembangkan perusahaan yang memiliki kinerja lingkungan yang lebih baik

Beberapa studi telah dilakukan dan menemukan efek positif dan signifikan dari praktik manajemen sumber daya manusia hijau terhadap kinerja lingkungan. Praktik manajemen sumber daya manusia hijau dalam bentuk rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan penghargaan hijau dapat meningkatkan dan mendukung kinerja lingkungan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Pelaku UKM dengan mengadopsi praktik-praktik HRM di tingkat strategis sangat penting untuk pencapaian kinerja lingkungan dengan syarat bahwa karyawan keseluruhan (dari manajemen puncak hingga karyawan) diyakinkan dan terlibat dalam kelestarian lingkungan

#### 7. Pengaruh Green Transformational Leadership Terhadap Green Innovation Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* menunjukkan koefisien pengaruh *green transformational leadership* terhadap *green human resource management* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green human*

*resource management* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, pemimpin yang memiliki kemampuan bertransformasi untuk mencapai tujuan organisasi hijau, cenderung lebih proaktif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mendapatkan keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Jia, *et al.* (2018) bahwa pemimpin transformasional dapat menginspirasi semangat hijau karyawan melalui inovasi hijau, dan pada akhirnya secara positif memengaruhi kreativitas hijau karyawan, hasil ini menguatkan teori kemampuan-motivasi-peluang. Lingkungan semakin menantang karena manifestasi baru dari inovasi untuk organisasi, memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan melakukan kegiatan inovatif tidak hanya untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk lingkungan. Dalam konteks ini, perhatian perlu diberikan pada inovasi dan kreativitas hijau dari perspektif individu/ pegawai dan perspektif organisasi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Arsyad (2021) bahwa kepemimpinan transformasional hijau memiliki efek yang menguntungkan dan penting pada inovasi hijau, kreatifitas hijau, dan efisiensi lingkungan. Dengan demikian terbukti bahwa kepemimpinan transformasional hijau memiliki peran penting terhadap inovasi dan kreativitas hijau.

*Green transformational leaderships* pada dasarnya merupakan perilaku pemimpin yang memotivasi pengikutnya dalam mencapai tujuan lingkungan dan menginspirasi pengikut untuk melakukan tindakan di luar target yang diharapkan dari kinerja lingkungan (Sun et al., 2022). Pemilik UKM (owner) yang menunjukkan perilaku *environmental transformational leadership* dapat bertindak sebagai panutan bagi karyawan dengan berbagi nilai-nilai lingkungan, berdiskusi tentang pentingnya keberlanjutan dan menunjukkan komitmen pada masalah lingkungan. *Green transformational leadership* merupakan elemen penting dalam peningkatan kinerja hijau dari suatu UKM. Sedangkan *green innovation* merupakan salah satu rencana yang digunakan untuk mencapai target strategis perusahaan / organisasi itu sendiri dengan menggunakan teknik, sistem, praktik dan proses produksi yang baru atau sesuatu yang di transformasi untuk mengurangi dampak deteriorasi lingkungan atau kerusakan lingkungan (Dewi & Rahmianingsih, 2020)

Judge dan Piccolo (2004; dikutip dalam Sun et al., 2022) mengemukakan bahwa transformational leadership memiliki empat dimensi yaitu charisma (karisma) atau idealized influence (pengaruh idealis), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual). Dimensi pertama adalah charisma (karisma) atau idealized influence (pengaruh idealis). Charisma (karisma) atau idealized influence (pengaruh idealis) yaitu pemimpin memiliki perilaku yang mengagumkan sehingga dapat dikenali para pengikutnya. Pada dimensi ini seorang pelaku UKM atau owner harus memiliki perilaku yang mendukung adanya perubahan lingkungan, baik lingkungan UKM maupun lingkungan di sekitar UKM. Pemilik UKM dan pelaku UKM harus menyadari mengenai pentingnya mempertahankan kondisi lingkungan mereka. Beragam perilaku positif harus ditunjukkan oleh pemilik dan pelaku UKM karena hal ini

menjadi penting mengingat keberlangsungan suatu UKM menjadi tanggung jawab dari pemilik dan pelaku UKM itu sendiri. Ketika keduanya mampu menunjukkan perilaku yang positif, maka UKM yang dimiliki akan mampu bertahan di era persaingan yang semakin berat. Transformasi di segala bidang baik dari jenis UKM, proses UKM dan target UKM harus menjadi prioritas owner UKM. Selanjutnya owner UKM akan mensosialisasikan ide dan kebijakan mereka kepada karyawan yang dimiliki. Owner UKM harus secara tegas memberlakukan proses inovasi yang mereka miliki terutama mengenai proses dan dampak UKM terhadap lingkungan. Semisal contoh adalah penggunaan plastik. Sebisa mungkin owner UKM membatasi penggunaan plastik yang digunakan untuk produk mereka. Hal ini selain ditujukan untuk mengurangi dampak penggunaan plastik, hal ini juga dimaksudkan untuk menurunkan risiko kerusakan lingkungan akibat penumpukan sampah plastik yang ada

Dimensi kedua adalah *inspirational motivation* (motivasi inspirasional). *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional) yaitu sejauh mana pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang dapat menarik dan menginspirasi para pengikutnya. Owner UKM dalam melakukan bisnisnya tidak perlu untuk menjelaskan kepada pelaku UKM lain mengenai visi yang dimiliki terutama dalam keberlangsungan bisnis dan dampaknya kepada lingkungan mengingat kedua hal ini merupakan sebuah rahasia yang harus dijaga dan dipertahankan. Namun owner dan pelaku UKM harus mampu mengambil dan memiliki terobosan baru yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing UKM dan sekaligus mempertahankan lingkungan yang ada. Jika sebelumnya owner UKM telah menetapkan zero penggunaan plastik dalam produk mereka, owner UKM seharusnya mulai mengidentifikasi produk olahan lain yang tidak menggunakan plastik sebagai bahan dasar untuk kemasan produk yang mereka miliki. Owner UKM harus menjadi motivator bagi UKM mereka sendiri terutama karyawan yang dimiliki. Kondisi ini tentunya akan menjadikan berat dalam proses berjalannya UKM itu sendiri. Bahkan tidak jarang inovasi yang ditempuh untuk menerapkan zero penggunaan plastik dalam produk dapat berdampak kepada penjualan produk yang dimiliki. Owner UKM harus secara jeli mengidentifikasi perubahan yang mereka lakukan dan dampaknya terhadap keberlangsungan UKM yang dimiliki. Ketika owner UKM mampu menjadi inspirator dalam perubahan, maka dapat dipastikan UKM yang dimiliki mampu menerapkan beragam teknik, sistem, praktik dan proses produksi yang baru atau sesuatu yang di transformasi untuk mengurangi dampak deteriorasi lingkungan atau kerusakan lingkungan

Dimensi ketiga adalah *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu sejauh mana pemimpin menantang asumsi, mengambil risiko dan meminta ide bawahan sehingga mampu merangsang dan mendorong kreatifitas pengikut. Owner UKM harus memahami bahwasanya mereka juga memiliki keterbatasan dalam menghasilkan suatu inovasi dari produk. Hal ini merupakan kondisi yang wajar untuk terjadi mengingat seiring dengan perkembangan UKM yang dimiliki, owner juga akan disibukkan dengan beragam aktivitas lain yang mendukung keberlangsungan usaha yang mereka lakukan. salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk tetap memastikan bahwasanya UKM mampu

menerapkan inovasi dalam setiap prosesnya, owner UKM dapat meminta masukan dari karyawan yang mereka miliki sebagai bahan pertimbangan. Meminta masukan dan ide dari bawahan tidak menjadikan pemilik UKM terkesan diam ditempat atau tidak memiliki inovasi. Namun hal ini justru menjadi suatu stimulasi tersendiri terutama bagi karyawan yang dimiliki. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dan selanjutnya pendapat mereka menjadi pertimbangan kebijakan dalam UKM atau bahkan diberlakukan di UKM tempat mereka bekerja, motivasi bekerja yang dimiliki oleh karyawan secara tidak langsung juga akan mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan adanya kebanggaan yang dimiliki oleh karyawan bahwasanya ide mereka diadopsi dan diberlakukan di UKM tempat mereka bekerja. Selanjutnya para karyawan akan dengan mudah mengadopsi hal-hal baru yang diinginkan oleh owner UKM. Ketika owner UKM dan karyawan sudah satu jalan dan memiliki visi yang sama, maka dapat dipastikan UKM yang ada akan dapat bertransformasi menjadi lebih baik

Dimensi terakhir adalah individualized consideration (pertimbangan individual). Individualized Consideration (pertimbangan individual) yaitu sejauh mana pemimpin dapat memenuhi kebutuhan masing-masing pengikutnya, bertindak sebagai mentor serta dapat mendengarkan kebutuhan bawahannya. Owner MKM tidak boleh untuk melupakan aturan mendasar yang ada didalam suatu organisasi yaitu kesejahteraan dan kenyamanan karyawan yang dimiliki. Owner UKM dapat melakukan beragam transformasi yang memungkinkan setiap karyawan yang ada memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan. Kesejahteraan dan kenyamanan dari karyawan tidak hanya sebatas dari jumlah salary yang dimiliki. Namun lebih dari itu, kesejahteraan dan kenyamanan tidak hanya diukur dari salary yang mampu dibayarkan oleh owner UKM. Meluangkan waktu untuk sekedar berbincang-bincang dengan karyawan dan mendengarkan setiap keluhan kesah yang dimiliki, hambatan yang dihadapi oleh karyawan dalam melakukan bisnis UKM, serta mempertimbangkan setiap masukan yang diberikan oleh karyawan akan menjadikan owner UKM akan semakin dihormati oleh karyawan mereka. Ketika karyawan sudah memberikan hormat mereka kepada pimpinan atau owner UKM maka dengan otomatis karyawan akan mampu menerima setiap kebijakan yang diberlakukan oleh owner UKM tanpa mempertanyakan setiap kebijakan yang diberlakukan. Selain itu karyawan juga akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik karena mereka telah mendapatkan kenyamanan dari UKM tempat mereka bekerja

#### 8. Pengaruh Green Transformational Leadership Terhadap Environmental Performance Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* menunjukkan koefisien pengaruh *green transformational leadership* terhadap *environmental performance* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, pemimpin yang memiliki kemampuan bertransformasi untuk mencapai tujuan organisasi hijau, cenderung usahanya mampu menghasilkan produk berkualitas yang lebih ramah lingkungan, proses

produksi juga lebih ramah lingkungan, sehingga menjaga keberlanjutan ekologis ke dalam operasi bisnis dan pengembangan produk.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Chen *et al.* (2014) bahwa *green transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja lingkungan, bisa juga melalui mediasi *green mindfulness* dan *green self-efficacy*. Dubey, *et al.* (2017) dan Jia, *et al.* (2018) juga membuktikan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh signifikan kinerja lingkungan. Sementara Kim dan Stepchenkova (2018) dalam penelitiannya tentang pengaruh *environmental leadership* terhadap *eco performance* menyatakan bahwa kepemimpinan lingkungan dari manajemen puncak memberikan peran penting dalam meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Gupta dan Zhang (2019) bahwa kepemimpinan transformatif memfasilitasi kesesuaian kompensasi, pertumbuhan produktivitas, dan kinerja lingkungan. Ada kecocokan strategis yang rendah melalui kesesuaian kompensasi, beberapa perusahaan berusaha mencapai kecocokan yang lebih besar dengan mengorbankan energi, namun yang lain menanggapi harapan untuk kinerja lingkungan hijau yang saat ini ortogonal terhadap konteks tertanam untuk mewujudkan kesesuaian kompensasi menggunakan kepemimpinan hijau dan disequilibrium dinamis. Pendapat ini juga searah dengan hasil penelitian Su *et al.* (2020), Zhang *et al.* (2020), Al-Swidi *et al.* (2021), Arsyad (2021), Kaid, *et al.* (2021), Rehman dan Yaqub (2021), Riva *et al.* (2021) yang sama-sama menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan kinerja lingkungan.

Menurut Robertson dan Barling (2013) Kepemimpinan transformational pro-lingkungan diartikan sebagai manifestasi kepemimpinan transformasional, yang dimana isi dari perilaku kepemimpinan difokuskan untuk mendorong inisiatif lingkungan. Seorang pemimpin transformasional yang memiliki nilai-nilai hijau, maka ia akan memberikan pengaruh pada perilaku hijau bawahannya, dimana dia akan memotivasi bawahan untuk mengatasi hambatan dengan lebih memperhatikan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan organisasi, berpikir tentang pengembangan organisasi yang berkelanjutan, dan memecahkan masalah lingkungan dengan cara yang lebih inovatif. Selain itu juga meningkatkan keprihatinan bawahan tentang masalah lingkungan dengan membangun hubungan baik dengan mereka dan kemudian meningkatkan nilai-nilai hijau bawahannya. Menurut Robertson dan Barling (2017) pemimpin transformasional yang spesifik lingkungan menggunakan empat dimensi perilaku transformasional yaitu *green idealized influence*, *green inspirational motivation*, *green intellectual stimulation*, dan *green individualized consideration*. Ketika owner UKM mampu menerapkan *green transformational leadership* maka secara tidak langsung environmental performance yang ada juga mengalami perubahan

Dimensi pertama adalah *green idealized influence* yang berarti bertindak sebagai model peran lingkungan (pengaruh yang di idealkan). Seorang owner UKM harus memahami bahwasanya dirinya adalah pemilik usaha / UKM yang sedang berjalan dan bersama dengan itu melekat sebuah kewajiban yang harus dilakukan, maka owner UKM akan berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan sesuatu hal yang menurut mereka

adalah benar. Pada UKM yang berfokus kepada makanan dan minuman, penggunaan plastik adalah hal yang harus mereka perhatikan. Owner UKM harus memahami bahwasanya semakin sedikit plastik yang terlibat dalam kegiatan UKM, maka resiko penumpukan sampah plastik akan sebisa mungkin ditekan baik oleh pelaku UKM maupun pelanggan UKM. Berangkat dari hal ini, owner UKM dapat mulai memberlakukan pembatasan penggunaan plastik dalam produk yang dijual kepada pelanggan. Meskipun masih belum ada pelaku UKM lain yang melakukan pembatasan penggunaan plastik, ketika ada satu pelaku UKM yang mulai menerapkan pembatasan plastik dan secara konsisten melakukan hal tersebut, maka secara tidak langsung hal ini akan mempengaruhi pelaku UKM lain untuk melakukan pembatasan penggunaan plastik dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap jumlah sampah plastik yang dihasilkan oleh UKM

Dimensi kedua adalah *green inspirational motivation* yang berarti menginspirasi para pengikut untuk terlibat dalam perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan (motivasi inspirasional). Owner UKM dan pelaku UKM harus menyadari mengenai pentingnya *environmental performance* sebagai faktor pendukung keberlangsungan UKM yang dimiliki. Ketika terjadi perubahan pada *environmental performance* pelaku UKM terutama owner UKM harus menyadari perubahan yang terjadi ini. Hal ini dikarenakan UKM pada dasarnya bergantung kepada *environmental performance* yang ada di sekitar UKM berada untuk bisa tetap menjalankan usaha yang dimiliki. Owner UKM harus mampu untuk memotivasi dan menggerakkan setidaknya karyawan yang mereka miliki untuk mampu mengadopsi setiap keinginan maupun visi yang dimiliki oleh owner UKM semisal dalam penerapan zero plastik dalam setiap transaksi yang dilakukan oleh UKM. Owner UKM dapat menanamkan jiwa dan semangat untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan yang ada disekitar UKM. Mengingatkan pelaku UKM lain dan bahkan pelanggan UKM untuk membuang sampah di tempat yang telah disediakan adalah langkah kecil yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk memulai tindakan jawab terhadap lingkungan. Jika tidak memungkinkan, maka owner UKM dapat menyiapkan tempat sampah yang ditempatkan disekitar UKM untuk selanjutnya dapat dipergunakan sebagai tempat pembuangan sampah awal.

Dimensi ketiga adalah *green intellectual stimulation* yang berarti mendorong karyawan untuk memikirkan masalah lingkungan dengan cara baru dan ide kreatif. Seorang owner UKM harus mampu meningkatkan kesadaran akan norma, mendorong kreatifitas, serta mampu mendorong karyawan yang dimiliki dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Menciptakan sebuah kreatifitas dan meningkatkan inovasi dapat memperkuat karyawan UKM itu sendiri dalam berpikir secara mendalam tentang suatu masalah yang dihadapi. Stimulasi intelektual merupakan mekanisme yang penting dalam meningkatkan kreatifitas mandiri karyawan. Dengan begitu, owner UKM dapat mengembangkan tujuan dan menghasilkan kreatifitas. Penerapan intelektual stimulasi ini mendorong seseorang owner UKM untuk terbuka pada berbagai macam asumsi dan pertanyaan-pertanyaan sehingga mampu melihat sebuah cara baru dalam menyelesaikan masalah. Owner UKM yang mampu menumbuhkan pemikiran kritis dan

mengembangkan keterampilan mampu menciptakan kondisi yang memberdayakan setiap karyawan dengan langkah membentuk kualitas dukungan, informasi, dan memaksimalkan sumber daya yang tersedia ditempat kerja. Selain itu, dengan memanfaatkan komunikasi efektif seorang owner UKM dapat membuka kesempatan bagi karyawan yang dimiliki dan orang lain dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan UKM termasuk permasalahan yang berhubungan environmental performance

Dimensi terakhir adalah *green individualized considerations* yang berarti membangun hubungan yang erat dengan karyawan untuk memengaruhi kinerja lingkungan mereka (pertimbangan individual). Seorang owner UKM harus memahami mengenai pentingnya hubungan yang terjalin antara owner dengan karyawan. Seorang owner UKM harus memahami bahwasanya hubungan antara atasan dengan karyawan tidak sebatas hanya mendelegasikan tugas dan memberikan salary sesuai dengan kesepakatan diawal kerja. Seorang owner UKM juga harus membangun komunikasi yang baik dengan karyawan yang ada. Owner dapat membantu karyawan di tempat bekerja meskipun hanya sesekali. Selain itu owner juga dapat menanyakan mengenai kesulitan yang dihadapi selama menjalankan bisnis UKM dan meminta masukan mengenai cara mengatasi kesulitan yang dihadapi. Komunikasi yang baik yang terjalin antara owner UKM dengan karyawan UKM maka *green transformational leadership* akan terbangun dengan sendirinya dan sekaligus berdampak terhadap environmental performance yang dimiliki UKM

#### 9. Pengaruh Organizational Culture Terhadap Green Human Resource Management Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM menunjukkan koefisien pengaruh *organizational culture* terhadap *green human resource management* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green human resource management* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, semakin baik nilai dan norma organisasi dengan keyakinan kolektifnya membangun gaya produksi yang ekologis dan ramah lingkungan, maka organisasi tersebut cenderung mampu mengelola pegawainya agar memiliki perilaku hijau dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan yang hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Kaid, *et al.* (2021) bahwa budaya organisasi hijau dikonfirmasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan manajemen hijau karyawan dan kinerja lingkungan organisasi. Budaya organisasi hijau juga memediasi hubungan antara kepedulian lingkungan, manajemen sumber daya manusia hijau, perilaku kepemimpinan hijau dan perilaku hijau karyawan. Untuk itu, aktivitas dan perilaku karyawan di tempat kerja perlu mendapatkan perhatian lebih dari organisasi, agar bisa menjadi penggerak masalah lingkungan. Organisasi perlu mengadopsi berbagai inisiatif perlindungan lingkungan untuk mengembangkan strategi hijau.

*Organizational Culture* atau lebih dikenal dengan budaya organisasi, merupakan sebuah sistem yang dipercaya oleh setiap anggota dan menjadi

ciri khas dari sebuah organisasi yang ada. Sistem yang dianut akan menjadi sebuah hal yang dipertahankan dan dipegang teguh oleh setiap anggota organisasi. Meskipun masing-masing individu yang ada di UKM memiliki karakteristik atau ciri khas yang berbeda-beda, namun individu harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi (*organizational culture*) yang berlaku. Ketika semua individu yang ada di UKM sepakat mengenai sistem yang harus diterapkan dalam menjalankan usaha, maka secara tidak langsung para pelaku UKM akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengupayakan tercapainya target dari organisasi. Di tengah isue meningkatnya kerusakan lingkungan hidup karena proses produksi, maka *green human resource management* (GHRM) diperlukan untuk meminimalisir kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management) bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai proses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang. Implementasi Green Human Resource Management (GHRM) merupakan salah satu bentuk usaha peningkatan produktivitas dan komitmen UKM dalam menjaga keberlanjutan lingkungan hidup. Praktik Green Human Resource Management (GHRM) juga diterapkan dalam rangka mendukung gagasan go green tersebut karena pelaku UKM menyadari bahwa dibutuhkan perilaku pro-lingkungan tingkat individu atau green behavior dari semua karyawan agar tercapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai penjualan pada UKM tentunya tidak dapat lepas dari peran serta karyawan yang merupakan aset utama dalam suatu perusahaan yang biasa disebut dengan Human Capital. Human capital itu sendiri adalah segala sifat yang tersedia di dalam manusia, mencakup kebiasaan, pengetahuan, atribut sosial, dan kepribadian yang diwujudkan dalam kemampuan melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi.

Ketika pelaku UKM menginginkan keberlangsungan usaha mereka, maka pelaku UKM yang berlokasi di suatu wilayah akan menyusun dan menyepakati sebuah sistem yang selanjutnya akan diadopsi dan menjadi ciri khas dari UKM di lokasi tersebut. Selanjutnya pelaku UKM akan mulai memikirkan mengenai beragam upaya, metode serta strategi untuk memastikan setiap pelaku UKM yang ada mampu mendapatkan profit dari usaha yang dijalankan. Kemudian pelaku UKM juga harus memperhatikan kondisi lingkungan di sekitar mereka. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena konsumen dari UKM seringkali mementingkan rasa nyaman ketika berbelanja suatu produk. Ketika pelaku UKM mampu menyiapkan tempat usaha yang bersih dan bebas dari polusi, maka dapat dipastikan konsumen UKM akan datang dan kembali lagi untuk membeli produk yang mereka jual. Guna memastikan hal ini maka lingkungan UKM akan menjadi faktor penentu keberhasilan dan keberlangsungan suatu UKM.

#### 10. Pengaruh Organizational Culture Terhadap Green Innovation Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM menunjukkan

koefisien pengaruh *organizational culture* terhadap *green innovation* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, semakin baik nilai dan norma organisasi dengan keyakinan kolektifnya membangun gaya produksi yang ekologis dan ramah lingkungan, maka organisasi tersebut cenderung lebih proaktif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mendapatkan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Arsyad (2021) bahwa budaya organisasi hijau dikonfirmasi memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi hijau. Budaya organisasi dan inovasi hijau bisa memberikan keuntungan dan penting dalam rangka meningkatkan kinerja dan efisiensi lingkungan.

Organizational culture merupakan identitas, ciri khas terpenting dalam organisasi perusahaan baik yang bersifat profit maupun non profit oriented, dimana *organizational culture* yang membedakan antara organisasi (perusahaan/instansi) yang satu dengan yang lainnya. Budaya mengikat setiap anggota organisasi tersebut dalam konteks ini, *organizational culture* mengikat setiap karyawan dan juga pemimpin dalam sebuah perusahaan. Budaya yang akhirnya mengikat setiap pihak terkait menjadi sebuah kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku maupun dalam bertindak. Hadirnya budaya dalam organisasi mampu memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Yuliani (2018) *organizational culture* merupakan sistem makna dan keyakinan bersama yang kemudian menjadi pedoman panutan atau dianut oleh keseluruhan anggota organisasi tersebut, kemudian *organizational culture* menjadi penentu bagaimana mereka bertindak, budaya tersebut mewakili persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak, serta memiliki persepsi bersama

*Organizational culture* sebagai bagian dari organisasi UKM, merupakan identitas yang membedakan antara satu UKM dengan UKM yang lainnya meskipun UKM memiliki kesamaan unit bisnis. *Organizational culture* sebagai pembeda, dalam artian *organizational culture* menjadikan work culture berbeda antara institusi yang satu dengan lainnya merupakan salah satu fungsi dari *organizational culture* itu sendiri. Selain itu *organizational culture* juga membawa ciri khas (identitas) dari suatu UKM, *organizational culture* membawa suatu rasa identitas bagi orang-orang yang terlibat dalam menjalankan UKM, serta sebagai alat penguat komitmen. *Organizational culture* membantu organisasi untuk mempermudah timbulnya komitmen kepada masing-masing anggota, hingga akhirnya munculah pertumbuhan rasa untuk menjalankan organisasi berdasarkan kepentingan bersama. *Organizational culture* setidaknya memiliki 5 dimensi utama yaitu inisiatif perseorangan (*individual initiative*), toleransi terhadap risiko (*tolerance of risk*), pengawasan (*supervision*), dukungan manajemen (*management support*) dan pola komunikasi (*communication patterns*).

Dimensi pertama adalah inisiatif perseorangan (*individual initiative*). Inisiatif perseorangan (*individual initiative*) menggambarkan komunikasi pekerja dengan pihak lain dalam organisasi yang ditujukan untuk

memperbaiki performa individu maupun kelompok. Seorang pekerja yang mengetahui bahwa rekan kerjanya mungkin memerlukan informasi, misal informasi kontak penjualan, informasi teknis, pasar, dan memberikan informasi tersebut secara sukarela kepada rekan kerja yang membutuhkannya merupakan salah satu bentuk dari inisiatif perseorangan (*individual initiative*). Seorang owner UKM harus mampu menanamkan jiwa kemandirian kepada karyawan yang dimiliki terutama dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Owner UKM cukup memberikan stimulus mengenai informasi-informasi yang berkaitan dengan UKM yang sedang dijalankan dan selanjutnya karyawan dipersilahkan untuk mengembangkan UKM dari informasi yang didapatkan. Ketika karyawan mampu menangkap informasi tersebut, maka dapat dipastikan karyawan UKM akan memiliki inisiatif perseorangan (*individual initiative*) tinggi, yang bermanfaat bagi perkembangan dan keberlangsungan UKM. Jika tahapan ini mampu dilakukan oleh karyawan UKM maka dapat dipastikan pada UKM tersebut telah terjadi proses green innovation.

Dimensi kedua adalah toleransi terhadap risiko (*tolerance of risk*). Toleransi terhadap risiko (*tolerance of risk*) merupakan tingkat risiko yang dapat diambil oleh organisasi / UKM yang bisa dipantau dan sering dinyatakan dalam outcome atau level risiko yang bisa diterima atau tidak bisa diterima. Level risiko merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang harus diperhatikan oleh pelaku UKM. Ketika sebuah UKM telah menentukan visi semisal menerapkan pembatasan penggunaan plastik dalam produk yang dihasilkan sesuai dengan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan nomor P.75/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2019 tahun 2019 tentang peta jalan pengurangan sampah oleh produsen, maka pelaku UKM harus menentukan batasan toleransi yang dapat mereka lakukan dalam upayanya untuk membatasi penggunaan plastik. Berkaitan dengan jenis produk yang dijual, UKM harus memperhatikan cost produksi yang dikeluarkan dan jumlah penjualan yang dihasilkan. Pelaku UKM dapat mengambil solusi terbaik dalam pemasaran produk agar tidak mengecewakan konsumen dan sekaligus ambil bagian dalam program nasional pengurangan sampah plastik. Pelaku UKM dapat memanfaatkan plastik dengan jenis food grade jika produk makanan dan minuman yang dihasilkan tidak bisa lepas dari plastik. Selain aman bagi konsumen, dampak yang mungkin timbul bagi lingkungan tidak sebesar dengan menggunakan jenis plastik biasa meskipun akan terjadi peningkatan cost produksi. Namun peningkatan cost produksi inilah yang harus mampu ditoleransi oleh pelaku UKM.

Dimensi ketiga adalah pengawasan (*supervision*). Pengawasan (*supervision*) merupakan fungsi manajemen yang sangat berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi / UKM, sehingga pengawasan dalam organisasi / UKM apapun menjadi mutlak dilakukan. Pengawasan sebagai upaya kontrol dalam organisasi / UKM harus dilaksanakan dengan baik, karena apabila tidak dilaksanakan, cepat atau lambat akan mengakibatkan dampak pada organisasi / UKM itu sendiri. Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan (*supervision*) pada UKM memang mutlak diperlukan dan dilakukan oleh owner UKM. Hal ini dikarenakan pelaksanaan suatu rencana atau target yang hendak dicapai tanpa adanya

suatu sistem pengawasan yang intensif dan berkesinambungan jelas akan mengakibatkan lambatnya, atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Owner UKM meskipun telah mempercayakan keseluruhan proses yang terjadi di UKM kepada karyawan yang dimiliki, owner UKM masih tetap memiliki tanggungjawab untuk melakukan pengawasan secara berkala. Hal ini sebetulnya dimaksudkan untuk memastikan setiap tahapan proses di UKM berjalan sesuai dengan harapan seorang owner dan sekaligus untuk mengatasi permasalahan yang dimungkinkan terjadi selama proses berlangsung. Ketika owner tidak melakukan pengawasan, dimungkinkan adanya kelalaian baik yang sengaja maupun tidak sengaja yang dilakukan oleh karyawan sehingga pengawasan dalam proses yang dilakukan oleh UKM masih membutuhkan pengawasan dari owner atau orang yang ditunjuk untuk melakukan pengawasan

Dimensi keempat adalah dukungan manajemen (*management support*). Setiap organisasi termasuk UKM, dalam usaha mencapai tujuan dan keberhasilan yang dapat dicapai, memerlukan adanya dukungan manajemen. Dukungan manajemen (*management support*) merupakan sistem support dalam suatu organisasi yang disediakan untuk memberikan dukungan dalam sebuah sistem dimana dalam prosesnya melibatkan beragam proses seperti penetapan kebijakan operasi serta mengarahkan interaksi organisasi dengan lingkungannya. Dukungan manajemen (*management support*) juga merupakan suatu sistem yang berdampak, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia yang ditunjukkan oleh owner dan karyawan dalam suatu organisasi / UKM. Ketika seorang owner UKM memberikan dukungan penuh kepada karyawan yang dimiliki, maka karyawan UKM akan berusaha untuk merencanakan berbagai kegiatan dan strategi untuk mencapai keberhasilan. Karyawan UKM akan memulai dengan tahapan perencanaan (*planning*). Seorang karyawan akan mulai memikirkan langkah apa yang harus mereka ambil dengan sumberdaya yang telah disediakan oleh owner. Kemudian langkah yang akan diambil dilakukan penilaian oleh owner UKM.

Ketika langkah yang dipilih dianggap akan mencapai keberhasilan, selanjutnya owner UKM akan menyerahkan sepenuhnya proses yang harus dilakukan kepada karyawan mereka. Selanjutnya, untuk memastikan karyawan mampu melakukan setiap tahapan rencana ini, owner UKM harus memperhatikan sistem pengorganisasian (*organizing*) yang ada di UKM. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian akan mempermudah owner dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Tahapan terakhir dalam proses ini adalah pengarahan (*directing*). Pengarahan (*directing*) merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok / individu yang terlibat dalam UKM berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah disusun oleh owner UKM. Owner dapat mengarahkan karyawan yang

mereka miliki untuk melakukan setiap aktivitas dalam UKM sesuai dengan batasan dan aturan yang telah disepakati. Namun karyawan juga diberikan kewenangan untuk melakukan inovasi jika dalam prosesnya ditemukan adanya hambatan. Pada tahapan ini dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara owner UKM dengan karyawan UKM yang ada. Pola komunikasi (*communication patterns*) yang diterapkan dalam suatu UKM akan menjadi ciri khas tersendiri dari UKM tersebut. Semisal pada UKM yang berfokus pada produk makanan dan minuman. Seorang karyawan yang bertanggungjawab dalam proses produksi bisa langsung menghubungi owner ketika ditemukan hambatan dalam proses atau karyawan dengan tingkatan paling rendah dalam suatu UKM bisa menghubungi owner secara langsung. Hal ini termasuk salah satu inovasi yang dapat ditempuh dalam pengembangan suatu UKM. Namun dalam pengambilan keputusan, owner UKM tidak diperkenankan untuk secara sepihak mengambil keputusan. Owner UKM harus mendiskusikan dengan penanggungjawab UKM mengenai masalah yang terjadi dan bersama-sama memutuskan mengenai upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Ketika antara owner UKM dan karyawan UKM telah terjadi komunikasi yang baik, maka hal inilah yang akan menjadi ciri khas dari suatu UKM. Ketika ciri seperti ini telah diterapkan pada suatu UKM, maka dapat dipartikan green innovation dalam suatu UKM akan dapat tercapai sesuai dengan harapan

#### 11. Pengaruh Organizational Culture Terhadap Environmental Performance Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM menunjukkan koefisien pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* adalah tidak signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, ditolak. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur, semakin baik nilai dan norma organisasi dengan keyakinan kolektifnya membangun gaya produksi yang ekologis dan ramah lingkungan, belum memberikan dampak yang nyata pada kemampuan organisasi dalam menghasilkan produk dan proses berkualitas yang lebih ramah lingkungan.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Dubey, *et al.* (2017) yang menyimpulkan budaya organisasi memengaruhi tingkat partisipasi manajemen puncak dan adopsi strategi manufaktur yang lebih menghasilkan kinerja lingkungan lebih baik. Hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan hasil penelitian Roscoe *et al.* (2018) bahwa budaya organisasi hijau mampu mempengaruhi kinerja lingkungan dan pembangunan berkelanjutan, dengan cara mengaktifkan *green human resource management*. Hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan hasil penelitian Roespinoedji *et al.* (2019) dan Kaid, *et al.* (2021) bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja lingkungan.

*Organizational culture* atau lebih dikenal dengan budaya organisasi pada dasarnya merupakan suatu kumpulan nilai dan praktik dari aktivitas pekerjaan yang saling berkolaborasi antara satu divisi / bagian dengan lainnya demi tercapainya target yang diinginkan. *Organizational culture* dapat juga diartikan sebagai bentuk asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan

oleh suatu organisasi termasuk UKM dalam upayanya untuk mengatasi suatu permasalahan dan belajar untuk mengatasi permasalahan tersebut. Proses yang dilakukan ini akan menjadi suatu cara tersendiri bagi pelaku organisasi / UKM guna melakukan adaptasi terhadap masalah atau perubahan yang terjadi di sekitar organisasi / UKM. *Organizational culture* menjadi penting untuk diperhatikan karena *organizational culture* itu sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada konsumen, meningkatkan jumlah pendapatan yang diperoleh oleh suatu organisasi / UKM, meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, sebagai salah satu tools untuk pengambilan keputusan yang terbaik serta untuk meningkatkan kebahagiaan yang dimiliki oleh setiap individu yang terlibat dalam UKM.

Tidak adanya pengaruh *organizational culture* terhadap *environmental performance* pada sektor UKM di Jawa Timur, bukan berarti *organizational culture* tidak dibutuhkan dalam pencapaian *good environmental performance* pada sektor UKM. Hal ini dikarenakan masih banyak faktor yang lain yang berpengaruh terhadap *good environmental performance* pada sektor UKM. Konsep *organizational culture* yang selama ini dipahami oleh para pelaku bisnis, cenderung lebih sulit untuk diaplikasikan kepada para pelaku UKM. Hal ini dikarenakan kompleksitas dari *organizational culture* itu sendiri. *Organizational culture* setidaknya memiliki 5 dimensi utama yaitu inisiatif perseorangan (*individual initiative*), toleransi terhadap risiko (*tolerance of risk*), pengawasan (*supervision*), dukungan manajemen (*management support*) dan pola komunikasi (*communication patterns*). Kelima dimensi dari *organizational culture* tidak semua UKM dapat mengadopsinya. Hal ini selain keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh pelaku UKM, kurangnya informasi serta pelatihan yang didapatkan oleh para pelaku UKM termasuk owner dan karyawan UKM menjadikan pelaku UKM tidak dapat mengaplikasikan *organizational culture* dalam UKM yang mereka jalankan.

Dimensi pertama dari *organizational culture* adalah inisiatif perseorangan (*individual initiative*). UKM pada dasarnya merupakan kumpulan dari beberapa pelaku usaha yang tergabung menjadi satu dan berada dalam satu lokasi. Masing-masing pelaku UKM tentunya memiliki karakteristik dan ciri khas masing-masing serta memiliki kepentingan yang berbeda-beda termasuk usaha yang dijalankan. Ketika dihadapkan pada keberagaman perbedaan yang ada seringkali kesepakatan yang berlaku dalam sistem UKM terkadang dirasakan merugikan bagi beberapa pelaku UKM. Ketika pelaku UKM merasa dirugikan dengan sistem yang diberlakukan, maka pelaku UKM akan berupaya untuk mengatasi hal ini sendiri. Semisal kebijakan pembatasan penggunaan sedotan dalam minuman. Kebijakan yang diberlakukan seperti ini seringkali menjadi salah satu ketidaknyamanan bagi konsumen UKM makanan dan minuman yang mengkonsumsi makanan di tempat. Tentunya hal ini akan berdampak kepada minat konsumen untuk berbelanja. Terkadang pelaku UKM akan membuat suatu inovasi tersendiri untuk mengatasi pembatasan penggunaan sedotan plastik dalam kegiatan usaha seperti memiliki untuk menggunakan sedotan berbahan kertas yang ramah lingkungan. Selain unik, penggunaan inovasi seperti ini akan menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen UKM.

Namun tidak semua pelaku UKM mampu mengadopsi inovasi seperti

ini. Meningkatnya biaya produksi serta kesulitan mengakses beragam inovasi terkadang menjadi halangan bagi pelaku UKM untuk memberikan inovasi kepada produk yang mereka miliki. Ketika pelaku UKM mampu melakukan inovasi terhadap produk makanan dan minuman yang mereka jual, maka selanjutnya pelaku UKM juga harus memikirkan mengenai risiko keberhasilan yang berpotensi untuk mengalami gangguan. Pelaku UKM yang berada dalam satu lokasi harus memahami mengenai pentingnya menjaga kebersihan lingkungan mereka dari beragam sampah termasuk sampah kertas sekalipun. Ketika pelaku UKM tidak memiliki kesadaran seperti ini maka dapat dipastikan bahwasanya upaya pencapaian *environmental performance* tidak akan dapat tercapai.

Dimensi selanjutnya dari *organizational culture* adalah pola komunikasi (*communication patterns*). Ketika sebuah UKM dijalankan oleh owner secara langsung tanpa adanya karyawan yang terlibat, tentu saja pola komunikasi yang harusnya terjalin antara pimpinan dan karyawan tidak dapat tercapai dengan baik dan pada akhirnya decision maker kembali kepada owner UKM tersebut. Begitu halnya dengan UKM yang memiliki karyawan yang berasal dari bagian keluarga owner UKM. Hal ini akan menyulitkan pola komunikasi yang harusnya terjalin antara pimpinan dengan karyawan. Karena adanya hubungan keluarga menjadikan pola komunikasi seringkali tidak terjalin dengan baik. Demikian halnya komunikasi antar pelaku UKM. Ketika pelaku UKM yang berada dalam satu lokasi tidak dapat berkomunikasi secara baik dengan pelaku UKM lainnya, maka dapat dipastikan pencapaian *environmental performance* tidak akan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Dimensi selanjutnya dari *organizational culture* yang sulit untuk dipenuhi adalah dukungan manajemen (*management support*). Ketika sebuah UKM hanya dijalankan oleh individu dan sekaligus sebagai owner, hal ini cenderung menjadikan pelaku UKM cenderung tidak memperhatikan mengenai dukungan manajemen dalam pengelolaan UKM. Owner UKM cenderung hanya akan memikirkan mengenai keuntungan yang dapat mereka peroleh tanpa memperhatikan dampak yang mungkin timbul akibat usaha yang mereka lakukan. Semisal berkaitan dengan sampah plastik. Seorang owner UKM makanan dan minuman tidak akan ragu-ragu dalam menggunakan plastik non food grade sebagai bagian alat bantu usaha mereka karena harga beli dari plastik tersebut yang cenderung lebih murah dibandingkan dengan plastik food grade. Ketika semua pelaku UKM memiliki pola pemikiran seperti ini maka dapat dipastikan jika sampah plastik akan semakin menumpuk. Begitu pula untuk dimensi inisiatif perseorangan (*individual initiative*), toleransi terhadap risiko (*tolerance of risk*), dan pengawasan (*supervision*). Ketiga dimensi ini akan semakin sulit dilakukan jika pelaku UKM adalah individu atau antara owner UKM dengan karyawan UKM masih memiliki ikatan keluarga meskipun tidak seluruh pelaku UKM akan menerapkan hal ini.

## 12. Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Environmental Performance Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM menunjukkan koefisien pengaruh *green human resource management* terhadap *environmental performance* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis

penelitian yang menyatakan bahwa *green HRM* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur yang mampu mengelola pegawainya agar memiliki perilaku hijau dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan, cenderung usahanya mampu menghasilkan produk dan proses produksi berkualitas yang lebih ramah lingkungan, sehingga menjaga keberlanjutan ekologis ke dalam operasi bisnis dan pengembangan produk.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Roscoe *et al.* (2018) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia hijau (*Green human resource management*) termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan insentif mendukung pengembangan kinerja lingkungan. Budaya organisasi bisa memediasi pengaruh praktik *green human resource management* terhadap kinerja lingkungan. Sobaih *et al.* (2020) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa praktik *green human resource management* paling berpengaruh pada inovasi hijau dan kinerja lingkungan. Pengaruh *green human resource management* terhadap kinerja lingkungan digandakan dengan inovasi hijau, yang mencerminkan nilai dan peran vital inovasi hijau dalam kinerja lingkungan perusahaan sektor perhotelan. Sementara Gill *et al.* (2021) dalam penelitian juga mendukung hasil pada penelitian saat ini, bahwa *green human resource management* berpengaruh terhadap *environmental performance*, sumber daya manusia hijau menjadi elemen penting untuk menerapkan praktik hijau dalam organisasi.

*Green human resource management* dapat didefinisikan sebagai tenaga kerja yang memahami, menghargai, dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuan di seluruh proses sumber daya manusia yang mencakup antara lain merekrut, melatih, mengelola karyawan berbakat, dan kompensasi. Hal ini berlaku kepada owner UKM dan karyawan yang terlibat dalam proses UKM tersebut. *Green human resource management* mencakup kompetensi, sikap, perilaku dan hasil yang ramah lingkungan. Sesuai dengan persyaratan tersebut, hal ini diperlukan untuk mencapai tujuan lingkungan UKM. *Green human resource management* merupakan konstruksi multidimensi yang terdiri dari tujuh dimensi green, yaitu desain pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, manajemen kompensasi, kesehatan dan keselamatan, dan hubungan tenaga kerja. Dengan penerapan *green human resource management*, sumber daya yang ada disekitar UKM akan turut terjaga kualitasnya dan mampu mendorong perekonomian yang ada. Hal ini juga dapat diartikan bahwasanya penerapan *green human resource management* pada suatu UKM tidak akan menimbulkan dampak yang negatif pada lingkungan. *Green human resource management* menjadi penting untuk diperhatikan karena kegiatan perekonomian di dunia termasuk di Indonesia akan melibatkan beragam sumberdaya seperti penggunaan air, listrik dan bahkan memicu peningkatan emisi CO<sub>2</sub> untuk kegiatannya. Penerapan praktik *green human resource management* di tingkat UKM sangat penting untuk keberhasilan kinerja lingkungan dengan syarat bahwa semua karyawan yang terlibat baik owner UKM maupun karyawan UKM terlibat secara langsung.

Permasalahan sampah plastik didunia merupakan permasalahan yang telah bersifat global. Terkait laporan tahunan yang dikeluarkan oleh Asosiasi Industri Plastik Indonesia (INAPLAS) dan Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2022 Indonesia tercatat sebagai negara kedua penyumbang sampah plastik terbesar di dunia. Guna mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan nomor P.75/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2019 tahun 2019 tentang peta jalan

pengurangan sampah oleh produsen sebagai salah satu regulasi pembatasan jumlah sampah plastik di Indonesia. Selanjutnya peraturan ini diadopsi oleh pemerintah daerah dan kabupaten / kota di Indonesia sebagai salah satu dasar penentuan aturan pembatasan jumlah dan penggunaan sampah plastik. Namun dalam aplikasinya, masih dibutuhkan kerjasama dari berbagai pihak terutama produsen yang dalam hal ini salah satunya adalah UKM yang bergerak pada sektor makanan dan minuman.

Pengelola UKM baik dari owner UKM maupun karyawan UKM harus memahami mengenai permasalahan tersebut dan mulai melakukan program hijau (green) dimana salah satunya dilakukan dengan melakukan pembatasan terhadap penggunaan tas plastik atau segala sesuatu yang berhubungan dengan plastik. Guna mewujudkan hal ini bukanlah suatu permasalahan yang mudah untuk dilakukan mengingat hampir seluruh UKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman cenderung memanfaatkan plastik sebagai salah satu saran pendukung operasional mereka. Sebagai contoh adalah UKM yang menjual minuman. Mereka cenderung menggunakan gelas plastik sebagai wadah untuk produk mereka. Bahkan terkadang pelaku usaha ini juga menyediakan tambahan sedotan yang terbuat dari plastik untuk memudahkan konsumen dalam mengkonsumsi minuman yang telah dibeli. Jika dilakukan akumulasi, ketika jumlah UKM cukup banyak pada suatu wilayah, maka potensi terjadinya penumpukan sampah plastik dimungkinkan untuk terjadi terutama jika para pelaku UKM dan konsumen UKM tidak menyadari mengenai bahaya yang dapat timbul akibat peningkatan sampah plastik

Salah satu upaya yang dapat ditempuh untuk mengatasi persoalan ini adalah mensosialisasikan kepada pelaku UKM baik owner maupun karyawan mengenai pentingnya melakukan pembatasan penggunaan plastik dalam setiap produk yang dihasilkan. Pelaku UKM dapat mendorong inovasi produk dengan pemanfaatan bahan lain sebagai pengganti plastik atau menggunakan plastik dengan kategori food grade agar sampah plastik yang dihasilkan dapat dengan mudah dilakukan recycle. Sosialisasi ini menjadi penting karena hanya dengan pengetahuan yang memadai yang dimiliki oleh pelaku UKM, mereka akan tergerak untuk melakukan inovasi kemasan produk. Selain itu, pemerintah juga dapat memfasilitasi kemudahan bagi pelaku UKM dalam mendapatkan plastik food grade sebagai bahan baku untuk produk yang dihasilkan UKM. Beragam kebijakan serta terobosan yang dilakukan pemerintah lambat laun akan memotivasi pelaku UKM untuk menerapkan *green human resource management* dalam kegiatan UKM yang dilakukan. Ketika *green human resource management* telah diterapkan dalam UKM maka dimungkinkan *environmental performance* yang ada akan semakin meningkat karena adanya kesadaran yang dimiliki pelaku UKM mengenai pentingnya ambil bagian dalam upaya pelestarian lingkungan dan memastikan lingkungan dalam kondisi terbaik agar usaha UKM yang dilakukan dapat tetap eksis dan memberikan keuntungan sesuai dengan harapan.

### 13. Pengaruh Green Innovation Terhadap Environmental Performance Pada Sektor UKM Di Jawa Timur

Hasil pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM menunjukkan koefisien pengaruh *green innovation* terhadap *environmental performance* adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *green innovation* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada sektor industri UKM di Jawa Timur, dapat diterima. Dengan demikian, pada UKM di Jawa Timur yang proaktif dan inovatif untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, cenderung usahanya mampu menghasilkan produk dan proses produksi berkualitas yang lebih ramah lingkungan, sehingga menjaga keberlanjutan ekologis ke dalam operasi bisnis dan pengembangan produk.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Zhang dan Walton (2016) bahwa inovasi ramah lingkungan memiliki efek positif pada kinerja lingkungan, meskipun orientasi lingkungan tidak secara langsung mempengaruhi kinerja lingkungan, namun meningkatkan efek positif dari inovasi hijau pada kinerja lingkungan. Perusahaan yang berorientasi hijau akan menuai lebih banyak manfaat kinerja dari inovasi lingkungan ketika mereka berkomitmen lebih banyak pada sumber daya organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Kraus *et al.* (2020) bahwa kinerja lingkungan berkorelasi positif dengan strategi lingkungan dan inovasi hijau, yang sekali lagi meningkatkan kinerja lingkungan. Sementara Wang *et al.* (2021) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pandangan pemangku kepentingan tentang praktik inovasi hijau dengan kinerja lingkungan.

*Green innovation* pada dasarnya merupakan salah satu rencana yang digunakan oleh pelaku UKM untuk mencapai target strategis dari UKM itu sendiri dengan menggunakan teknik, sistem, praktik dan proses produksi yang baru atau sesuatu yang di transformasi untuk mengurangi dampak deteriorasi lingkungan atau kerusakan lingkungan. Proses ini salah satunya dilakukan dengan cara melakukan pembatasan penggunaan plastik dalam produk yang dihasilkan atau dengan kata lain pelaku UKM akan membuat inovasi produk dengan memanfaatkan bahan lain selain plastik sebagai kemasan produk yang dijual. Upaya melakukan inovasi ini tidak bisa secara langsung dilakukan oleh pelaku UKM mengingat dalam upaya ini dibutuhkan adanya motivasi, keinginan serta dorongan bagi para pelaku UKM dalam melakukannya mengingat melakukan inovasi terhadap produk akan menjadikan profit yang didapatkan oleh UKM akan mengalami penurunan pada awal penerapannya. Bagi pelaku UKM yang tidak memiliki komitmen kuat serta keinginan untuk menciptakan lingkungan yang nyaman, tentunya hal ini akan sulit untuk diterapkan dalam sebuah UKM

Selain melibatkan owner UKM, penerapan *green innovation* harus juga dilakukan oleh karyawan UKM. Keterlibatan karyawan UKM dalam manajemen lingkungan secara tidak langsung akan meningkatkan hasil dari sistem manajemen lingkungan. Keterlibatan karyawan dalam manajemen lingkungan tampaknya memiliki efek melalui tiga proses inti, yaitu dengan memanfaatkan pengetahuan karyawan yang diperoleh melalui hubungan dekat mereka dengan proses produksi, dengan melibatkan dan memberdayakan karyawan untuk membuat saran untuk perbaikan lingkungan, dan melalui pengembangan budaya di tempat kerja yang mendukung upaya peningkatan manajemen lingkungan. Pengetahuan karyawan UKM tentang environmental performance secara tidak langsung akan menjadikan UKM mulai berubah dalam menjalankan proses produksi mereka dan salah satunya dilakukan dengan melakukan inovasi produk yang ramah lingkungan. Hal ini dapat terjadi ketika karyawan UKM menyadari mengenai pentingnya peran mereka untuk turut menciptakan lingkungan kerja yang ramah lingkungan guna keberlangsungan pekerjaan yang mereka miliki. Semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki karyawan UKM untuk melakukan suatu inovasi produk maka akan semakin baik pula environmental performance yang ada di sekitar UKM.

Owner UKM dapat melibatkan karyawan yang dimiliki untuk memberikan masukan, saran atau perubahan yang dapat dilakukan oleh usaha yang sedang dijalankan. Ketika hal ini dilakukan oleh seorang owner UKM maka secara tidak langsung owner UKM telah melibatkan karyawan mereka dalam proses untuk menjaga keberlangsungan usaha yang sedang dijalankan mengingat UKM yang memprioritaskan lingkungan di sekitar mereka melalui produk yang dihasilkan akan cenderung lebih mampu bertahan dalam kegiatan ekonomi dibandingkan dengan UKM yang tidak mempedulikan kondisi lingkungan mereka. Hal ini pada dasarnya merupakan proses yang tidak terpisahkan dalam perputaran ekonomi. Ketika

konsumen menemukan suatu UKM yang memiliki kondisi lingkungan yang nyaman seperti tidak adanya penumpukan sampah atau bau di sekitarnya, akan menjadikan konsumen merasa nyaman dengan UKM tersebut. Selanjutnya ketika inovasi produk dilakukan, bagi konsumen hal ini adalah sesuatu hal yang menarik mengingat selama ini tidak jarang konsumen yang mulai merasakan kebosanan dengan beragam produk yang serupa. Ketika UKM telah memilih untuk melakukan inovasi produk maka dapat dipastikan hal ini akan menarik minat konsumen untuk menjadi pelanggan tetap suatu UKM.

Environmental performance (kinerja lingkungan) merupakan komitmen yang dimiliki oleh suatu UKM untuk memastikan setiap proses yang dilakukan oleh UKM guna menciptakan lingkungan yang baik. Pelaku UKM dapat memulai hal ini dengan cara melakukan inovasi terhadap produk yang dihasilkan agar menjadi produk yang ramah lingkungan baik dari sisi produk maupun kemasan yang digunakan. Semakin besar kontribusi yang diberikan oleh UKM guna mendukung lingkungan agar tetap terjaga maka akan semakin baik pula image yang dimiliki oleh UKM baik dimata konsumen maupun pemangku kebijakan. Image positif ini akan menarik perhatian dari berbagai pihak dan diwujudkan dalam bentuk respon yang positif seperti setia sebagai pelanggan UKM. Ketika pelaku UKM dapat mencapai tahapan ini maka dapat dikatakan suatu UKM telah mencapai economic performance dalam kegiatan ekonomi mereka

## Simpulan

Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh *green transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap *environmental performance* melalui mediasi *green human resource management* dan *green innovation* pada industri sektor UKM di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green human resource management* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
2. *Green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green human resource management* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
3. *Green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *environmental performance* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
4. *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green human resource management* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
5. *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green innovation* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
6. *Organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
7. *Green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *environmental performance* pada industri sektor UKM di Jawa Timur
8. *Green innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *environmental performance* pada industri sektor UKM di Jawa Timur

## Saran

### 1. UKM di Jawa Timur

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada UKM di Jawa Timur agar bisa meningkatkan kinerja lingkungan sehingga mampu menghasilkan produk dan proses produksi berkualitas yang lebih ramah lingkungan. Peningkatan kinerja lingkungan disesuaikan dengan urutan variabel dengan prioritas paling tinggi sampai dengan prioritas paling rendah.

- a. Meningkatkan kinerja lingkungan dengan membangun kepemimpinan transformasional hijau yang kuat, terutama dengan orientasi perencanaan hijau. UKM yang memiliki orientasi perencanaan hijau akan lebih mampu menghasilkan produk dan proses produksi lebih berkualitas dan lebih ramah lingkungan, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan tetap menjaga keberlanjutan ekologis. Dengan orientasi perencanaan hijau ini, pelaku UKM harus memberikan fasilitas ruang terbuka hijau, mau untuk mengubah model bisnisnya menjadi lebih ramah lingkungan, komitmen untuk mengurangi dampak limbah akibat produksi, dan memiliki rencana jangka panjang mengurangi emisi pencemaran udara dari proses produksi.
- b. Meningkatkan kinerja lingkungan dengan membangun budaya organisasi hijau yang kuat, terutama dengan memberikan toleransi terhadap risiko. UKM yang memberikan toleransi berkaitan dengan lingkungan hijau akan lebih mampu menghasilkan produk dan proses produksi lebih berkualitas dan lebih ramah lingkungan, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan tetap menjaga keberlanjutan ekologis. Toleransi risiko diperlukan agar setiap anggota dalam organisasi memiliki keberanian yang lebih tinggi dalam berinovasi untuk peningkatan kualitas lingkungan. Dengan toleransi risiko ini, pelaku UKM harus mendorong pegawai untuk mengambil risiko dari setiap yang dikerjakan, lebih agresif menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan inovasi lingkungan, dan mendorong pegawai untuk terus berinovasi dalam menjalankan pekerjaan khususnya berkaitan dengan lingkungan.
- c. Meningkatkan kinerja lingkungan dengan manajemen sumber daya hijau yang baik, terutama dengan pelatihan dan pengembangan. UKM yang bisa memberikan pelatihan dan pengembangan tentang lingkungan kepada pegawainya, akan lebih mampu menghasilkan produk dan proses produksi lebih berkualitas dan lebih ramah lingkungan, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan tetap menjaga keberlanjutan ekologis. Dengan pelatihan dan pengembangan ini, pelaku UKM harus memberikan pelatihan keterampilan kepada pegawai tentang perlindungan lingkungan, memberikan kesadaran serta pengetahuan tentang lingkungan, dan membuat lebih peka terhadap proses pengendalian kerusakan lingkungan.
- d. Meningkatkan kinerja lingkungan dengan meningkatkan inovasi hijau, terutama dengan inovasi produk hijau. UKM yang inovatif hijaunya tinggi akan lebih mampu menghasilkan produk dan proses produksi lebih berkualitas dan lebih ramah lingkungan, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan tetap menjaga keberlanjutan ekologis. Dengan inovasi produk hijau, pelaku UKM harus berkomitmen memproduksi barang

ramah lingkungan, menggunakan sumber daya yang memiliki dampak minimal terhadap lingkungan, dan memberikan kemudahan produk yang dihasilkan untuk didaur ulang, digunakan kembali, atau diuraikan.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya
  - a. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan menambah jalur pengaruh *green human resource management* terhadap *green innovation*, karena walaupun pengaruh *green human resource management* terhadap *environmental performance* signifikan, namun bila dimediasi dengan *green innovation* maka *environmental performance* akan lebih kuat pengaruhnya terhadap *environmental performance* apabila dimediasi oleh *green innovation*.
  - b. Saran kedua adalah memperkuat hasil penelitian dengan menggali respons tidak hanya dari pelaku UKM, namun juga respons dari masyarakat sekitar, karena hal-hal yang berkaitan dengan dampak lingkungan yang juga merasakan dampaknya adalah masyarakat sekitar, sehingga dengan memperhatikan juga respons dari masyarakat sekitar, diharapkan hasil penelitian bisa menjadi lebih lengkap dan lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Ardiana, I. (2018). *The Effect Of Organizational Culture. Transformational Leadership And Organizational Environment To The Organizational Commitment And Performance Of Private Higher Performance In East Kalimantan Province*.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review*.
- BI, B. I. (2022). *Laporan Prekonomian Provinsi Jawa Timur Tahun 2022*. Bank Indonesia Provinsi Jawa Timur. [https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan Perekonomian Provinsi Jawa Timur Agustus 2022.pdf](https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan%20Perekonomian%20Provinsi%20Jawa%20Timur%20Agustus%202022.pdf)
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Dewi, R., & Rahmianingsih, A. (2020). Meningkatkan Nilai Perusahaan Melalui Green Innovation Dan Eco-Effisiensi. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan Dan Akuntansi*, 12(2), 225–243. <https://doi.org/10.35313/ekspansi.v12i2.2241>
- Diskopukm. (2021). Jumlah UMKM di Provinsi Jawa Timur Menurut Sektor dan Kabupaten/Kota. *Diskopukm.Jatimprov.Go.Id*, 43–46.
- Febrianto, M. Y. (2022). *Effect of Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) and Green Transformational Leadership on Green Innovation and Green Performance Employees at RSU Kusuma Hospital Pamekasan*. UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1994 SURABAYA.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2012). Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen. In S. A. Pratama (Ed.), *Dictionary of Statistics &*

- Methodology*. PT. Intermedia Personalia Utama.  
<https://doi.org/10.4135/9781412983907.n1909>
- Ihsani, M. A., Firmansyah, A., & Estutik, R. S. (2021). Market response to companies sustainability disclosure and environmental performance in Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 8(2), 197–214.
- Imran, M., Arshad, I., & Ismail, F. (2021). Green organizational culture and organizational performance: The mediating role of green innovation and environmental performance. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 10(4), 515–530.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2019). Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.75/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2019 tentang Peta Jalan Pengurangan Sampah Oleh Produsen. *Permen KLHK No75/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2019 TENTANG PETA JALAN PENGURANGAN SAMPAH OLEH PRODUSEN*, 53(9), 1689–1699.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kusniya, D., & Mujanah, S. (2022). The Role of Creativity Innovation and Resilience on Employee Performance at Nusantara Garment Company Surabaya. *Journal of Applied Management and Business*, 3(1), 36–45.
- Makarim, A. F. (2021). *Pengaruh Praktik Green Human Resource Management (Ghrm) Terhadap Turnover Intentions Dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pt. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisoemarmo Surakarta)*.
- Menlkhk, K. L. H. D. K. R. I. (2023). *Capaian Kinerja Pengelolaan Sampah*. <https://sipsn.menlkhk.go.id/sipsn/#:~:text=SIPSN - Sistem Informasi Pengelolaan Sampah Nasional>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Mujanah, S., & Aini, S. N. (2020). Transformational Leadership, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Business and Finance Journal*, 5(2), 155–164.
- Nugroho, M., & Halik, A. (2021). The effect of growth and systematic risk on the firm's value: Profitability as a mediating variable. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(3), 466–476.
- Pasek, I. K., Lina, N. P. M., Siwantara, I. W., Sumetri, N. W., & Sukarta, I. W. (2022). Penerapan Green Human Resource Management (GHRM) Dalam Menciptakan Inovasi Produk Dan Proses pada Industri Kecil Menengah Kopi di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 18(3), 271–282.
- Qadri, U., Wahyuni, R., & Listiyawati, L. (2020). Inovasi Manajemen Pengelolaan Sampah Yang Berwawasan Lingkungan Di Kota Pontianak Berbasis Aplikasi. *Eksos*, 16(2), 144–160.
- Rahadianto, A. I., Riyadi, S., & Nugroho, R. (2022). ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK ETHOS ON EMPLOYEES'MOTIVATION AND

PERFORMANCE AT UPT SURABAYA ROAD-BRIDGE MANAGEMENT. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(6), 621–627.

- Rakin, S. R., Yousuf, M. B., & Rubel, M. R. B. (2020). Socially responsible HRM and Environmental Performance of Banking Organization in Bangladesh: Mediating Effect of Green Innovation. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 268286.
- Ratnawati, A. T., SE, Ms. A., Hikmah, S. E., & Hikmah, Ms. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja UKM (Studi Kasus UKM DI Kabupaten dan Kota Semarang). *Serat Acitya*, 2(1), 102.
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.
- Riyadi, S., Pujiarti, E. S., & Nurchayati, N. (2016). Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 31(2).
- Sari, M., Siswati, T., Suparto, A. A., Ambarsari, I. F., Azizah, N., Safitri, W., & Hasanah, N. (2022). *Metodologi penelitian*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sarmigi, E. (2020). Analisis pengaruh Covid-19 terhadap perkembangan UMKM di Kabupaten Kerinci. *Al-Dzahab: Journal of Economic, Management and Business, & Accounting*, 1(1), 1–17.
- Satria, J. J., Resmawa, I. N., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2022). *PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN, ECO-FRIENDLY BEHAVIOR DAN KINERJA LINGKUNGAN PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 4 DI SURABAYA*. 5(3), 72–87.
- Sawitri, D., Cahyandari, N., & Muawanah, U. (2018). Hubungan Self Leadership, Self Efficacy dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 76–90.
- Setiawan, A., & Sawitri, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Berdampak Pada Kinerja Tenaga Pendidik Di Politeknik KODIKLATAD. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 129–143.
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sumiati, S. (2021). THE ROLE OF MOTIVATION AS MEDIATION IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE GOVERNMENT OF SURABAYA CITY, EAST JAVA. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 52–60.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. ul A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–19.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge.

- Widajanti, E., Nugroho, M., & Riyadi, S. (2022). SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE BASED ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, INFORMATION TECHNOLOGY CAPABILITY, INNOVATION, AND CULTURE OF MANAGERS OF SMALL AND MEDIUM CULINARY BUSINESSES IN SURAKARTA. *The Journal of Modern Project Management*, 10(2), 82–93.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling Dengan Lisrel 8.8* (1st ed.). Graha Ilmu.