

**DISERTASI**

**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**  
**1272000042**

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

**DISERTASI**

**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**  
**1272000042**

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

**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*

**DISERTASI**

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

Oleh:

**FAJAR PURWANTO**

**1272000042**

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

**2023**

**DISERTASI**

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

Oleh:

**FAJAR PURWANTO**

**NIM: 1272000042**

Promotor,



**Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA.**

Co Promotor,



**Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM**

Mengetahui:

**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**



**Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, Ak., MS., CA., CPA**

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

Oleh:

**FAJAR PURWANTO**

**NIM: 1272000042**

**Disertasi Telah Diuji dan Dinilai  
Oleh Panitia Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal 19 Desember 2023**

**Tim Penguji**

|                             |                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Ketua</b>                | <b>: Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPA</b>  |
| <b>Sekretaris/ Promotor</b> | <b>: Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA.</b> |
| <b>Co Promotor</b>          | <b>: Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM</b>           |
| <b>Anggota</b>              | <b>: Prof. Dr. Tri Ratnawati, Ak., MS., CA., CPA</b> |
|                             | <b>Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM</b>               |
|                             | <b>Prof. Dr. Hj. Siti Mujanah, MBA., Ph.D</b>        |
|                             | <b>Prof. Dr. Slamet Suhartono, SH., MH</b>           |
|                             | <b>Dr. Sumiati, MM</b>                               |
|                             | <b>Dr. Ayun Maduwinarti, MM</b>                      |
|                             | <b>Dr. H. Abdul Halik, MM</b>                        |

*(Handwritten signatures of the examination committee members)*

**Mengetahui:**

**Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**



**Prof. Dr. H. Tri Ratnawati, Ak., MS., CA., CPA**

## PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fajar Purwanto

NPM : 1272000042

Program : Doktor Ilmu Ekonomi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Menyatakan bahwa "**Desertasi**" yang saya buat dengan Judul :

**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*

Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan "Duplikasi" dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, didalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Surabaya, 2023



**FAJAR PURWANTO**



UNIVERSITAS  
17 AGUSTUS 1945  
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN  
Jl. SEMOLOWARU 45 SURABAYA  
TELP. 031 593 1800 (Ext. 311)  
e-mail : perpus@untag-sby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASIKARYA ILMIAH UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Purwanto  
NBI/ NPM : 1272000042  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi  
Jenis Karya : ~~Skripsi/ Tesis/ Disertasi/ Laporan Penelitian/ Praktek\*~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk  
memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free  
Right)**, atas karya saya yang berjudul:

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

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty - Free  
Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak  
menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam  
bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah  
saya selama tetap tercantum

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada tanggal : 22 Januari 2024



Yang Menyatakan,

Fajar Purwanto

\*Coret yang tidak perlu

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala ungkapan puji dan rasa syukur hanya ditujukan bagi Tuhan Yang Maha Esa, tanpa pertolongan-Nya pasti penulis tidak akan sanggup untuk menyelesaikan disertasi ini dengan baik. Berkat rahmat dan anugerah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap *Environmental Performance* Melalui Mediasi *Green HRM* dan *Green Innovation* pada UKM di Jawa Timur”. Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Kepada pihak-pihak yang banyak berperan dalam penyelesaian penelitian ini, pada kesempatan ini, izinkanlah penulis menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si, Ak., CA selaku Promotor dan sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang juga tidak henti-hentinya senantiasa memberikan dorongan bukan hanya berhenti pada motivasi diri saya akan tetapi terus menstimulus dalam bentuk inspirasi intelektual akademik kepada penulis ditengah kepadatan kegiatannya terus bersedia memberikan bimbingan, pengarahan dengan sangat sabar bukan hanya dari sudut normatif penelitian akan tetapi juga mengingatkan target timeline hingga terselesaikannya disertasi ini.
2. Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM selaku Ko-Promotor yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, meluangkan waktu yang tidak sedikit untuk memberikan saran dan berbagai masukan kepada penulis hingga selesainya penulisan disertasi ini.
3. Prof. Dr. H. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPA selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sekaligus sebagai tim penguji, yang telah memberikan banyak masukan-masukan sejak awal tahapan ujian ujian dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA., CPA Selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pengampu mata kuliah sekaligus tim penguji, yang selalu memberikan berbagai arahan dan motivasi kepada penulis hingga selesainya penulisan Disertasi ini.
5. Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM selaku Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah VII Jawa Timur sekaligus sebagai penguji dan telah

memberikan berbagai masukan yang sangat berarti bagi penulis untuk penyempurnaan Disertasi ini.

6. Prof. Dr. Siti Mujanah, MM., dan Dr. Sumiati, MM sebagai tim penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berarti dalam penyempurnaan naskah disertasi ini.
7. Para Dosen Pengampu Mata Kuliah pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Seluruh rekan seperjuangan suka duka dalam menempuh studi Program Doktor Ilmu Ekonomi - Angkatan 43 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas yang selalu kompak saling memotivasi untuk menyelesaikan kuliah.
9. Karyawan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan dan memperlancar dalam penyelesaian Disertasi ini.
10. Keluarga tercinta Ayahanda H. Soekadi HS., Ibunda Hj. Soelichah, istri tercinta Herini Sugesti BA, dan putra putri terkasih Rainy Alifia Rifa FP, S.Psi., dan Bayu Kartikoaji Rifa Putra, yang telah memberikan dukungan dan doa yang tiada henti kepada penulis hingga selesainya karya ilmiah ini
11. Disertasi ini juga saya dedikasikan kepada Adinda terkasih Hendro Suwono, SH.,M.H. (Alm) yang mendorong untuk mendapatkan gelar Doktor.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu memberikan sumbangsih dan turut membantu Penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih membutuhkan penyempurnaan-penyempurnaan. Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka penyempurnaan penelitian berikutnya.

Surabaya, November 2023

Fajar Purwanto

## **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**

## RINGKASAN

Dalam era bisnis digital yang bergerak dengan sangat cepat, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan, teknologi, dan permintaan pelanggan, CEO didorong untuk melakukan eksekusi secara efektif mengenai praktik untuk melampaui target kinerja organisasi. Namun beberapa dari mereka justru mengabaikan dampak lingkungan yang terjadi Ketika industri yang dijalankan berkaitan dengan limbah. Budaya organisasi memberikan fasilitas bagi anggota organisasi untuk memahami apa yang terjadi di lingkungan, yang digunakan sebagai dasar menciptakan interpretasi tentang lingkungan, dengan cara menguntungkan (peluang) atau tidak menguntungkan (ancaman), untuk melaksanakan, dan menentukan manfaat yang akan diperoleh.

Hasil sensus terakhir di tahun 2020, industri mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur total berjumlah 9.782.262 unit usaha (Diskopukm Jatim, 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, baik berupa koperasi, Yayasan, UD, CV, maupun PT.

Jumlah UKM di Jawa Timur yang sangat besar, bisa menimbulkan masalah pada lingkungan apabila tidak diawasi dengan benar. Badan Lingkungan Hidup (BLH) Provinsi Jawa Timur menyatakan bahwa Jawa Timur saat ini dalam kondisi darurat limbah B3, khususnya limbah industri besar yang mengandung bahan berbahaya dan beracun (B3). Pemanfaatan barang bekas sudah di luar kendali, karena banyak dimanfaatkan oleh pengrajin UKM, sehingga pemerintah daerah mengalami kesulitan untuk menertibkannya.

Sesuai RPJMD Jawa Timur 2019-2024, salah satu misi yang ingin dicapai adalah “menjaga keseimbangan pembangunan ekonomi, baik antar kelompok, antar sektor maupun antar wilayah”, misi ini didukung oleh Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur. Upaya untuk membangun dan pemerataan ekonomi melalui UKM selama ini belum sepenuhnya menyentuh ke pendekatan lingkungan, karena wewenang yang terpisah antara Dinas Koperasi dan UKM dengan Badan Lingkungan Hidup (BLH) Jatim. BLH menyatakan bahwa permasalahan limbah industri banyak disebabkan oleh UKM, bukan industri besar. Industri besar umumnya sudah memiliki wawasan lingkungan yang baik dan limbah industrinya sudah melalui proses IPAL yang baik. Di sisi lain, Dinas Koperasi dan UKM berpendapat mereka tidak merasa memiliki wewenang dan juga kemampuan untuk menangani permasalahan limbah dari sektor UKM. Dalam ini diperlukan kolaborasi yang baik, agar permasalahan limbah UKM dapat terselesaikan dengan

cepat dan tepat, sehingga bisa mengurangi ketidakseimbangan ekologi dan lingkungan.

Dari ribuan perusahaan di Jatim, sebenarnya ada sebanyak 5 industri yang menjadi penghasil limbah B3 terbesar, yaitu industri kimia, industri logam, industri kertas, industri pembangkit listrik, dan industri gula. Namun industri-industri ini termasuk dalam perusahaan besar yang sudah memiliki Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang memadai, sehingga tidak sulit di dalam melakukan pengawasannya. Sementara meningkatnya industri di sektor UKM, yang sebagian besar diantaranya belum memiliki legalitas, cukup sulit di dalam melakukan pengawasan berkaitan dengan lingkungan. Penggunaan limbah B3 yang tidak sesuai ketentuan/peraturan, cenderung meningkat pada UKM karena kurangnya pengetahuan dalam pengelolaan limbah, dan masih minimnya usaha-usaha tersebut yang mengajukan permohonan izin penghasil/ pengelolaan limbah B3. Untuk itu, penelitian ini fokus kepada industri mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur, yang dilihat dari sudut pandang beberapa variabel yang mempengaruhi dampak besar terhadap kinerja lingkungan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *green transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap *environmental performance* melalui mediasi *green human resource management* dan *green innovation* pada UKM di Jawa Timur.

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan tipe penelitian *causal research* atau *explanatory research*. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh usaha kecil dan menengah yang ada di Jawa Timur, sedangkan populasi akses adalah UKM 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 yang memenuhi kerangka sampel adalah sebanyak 862.450 unit usaha. Ukuran sampel dihitung dengan rumus Slovin dihasilkan sebanyak 400 unit usaha. Teknik sampling yang akan digunakan adalah *stratified cluster random sampling*. Ukuran sampel sebanyak 400 unit usaha tersebut, akan diambil dari Kabupaten Malang sebanyak 224 unit usaha, serta Kota Surabaya dan Kabupaten Sidoarjo masing-masing sebanyak 88 unit usaha. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil analisis menunjukkan bahwa :

1. *Green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green human resource management*, 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.

2. *Green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green human resource management*, pemimpin yang memiliki kemampuan bertransformasi untuk mencapai tujuan organisasi hijau, cenderung lebih proaktif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mendapatkan keunggulan kompetitif.
3. *Green transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance*, 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.
4. *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green human resource management*, 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.
5. *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *green innovation*, 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.
6. *Organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance*, 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.
7. *Green human resource management* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance*, organisasi 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.

8. *Green innovation* berpengaruh signifikan terhadap *environmental performance*, organisasi 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.

Temuan praktis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Membangun *green human resource management* pada industri sektor UKM di Jawa Timur, bisa dilakukan dengan *green transformational leadership* yang kuat dan juga budaya organisasi yang kuat, terutama dengan orientasi *green planning* dan toleransi terhadap risiko berkaitan dengan *green environment*. UKM yang memiliki orientasi perencanaan hijau dan toleran atas risiko lingkungan hijau, maka akan lebih mampu mengelola pegawainya memiliki perilaku hijau dan menciptakan lingkungan kerja yang kompatibel dengan lingkungan hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial.
2. Membangun *green innovation* pada industri sektor UKM di Jawa Timur, juga bisa dilakukan dengan *green transformational leadership* yang kuat dan juga budaya organisasi yang kuat, terutama melalui orientasi perencanaan hijau toleransi terhadap risiko berkaitan dengan lingkungan hijau. UKM yang memiliki orientasi perencanaan hijau dan toleran atas risiko lingkungan hijau, maka akan lebih proaktif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja lingkungan dengan mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih optimal.
3. Membangun *environmental performance* pada industri sektor UKM di Jawa Timur, bisa dilakukan dengan kepemimpinan transformasional hijau yang kuat, budaya organisasi yang kuat, *green human resource management* yang baik, serta *green innovation* yang tinggi, terutama dengan orientasi perencanaan hijau toleransi terhadap risiko berkaitan dengan lingkungan hijau, pelatihan dan pengembangan, serta *green innovation*. UKM yang memiliki orientasi perencanaan hijau, toleran atas risiko lingkungan hijau, mampu mengelola pegawainya memiliki perilaku hijau, dan inovatif, maka akan bisa menghasilkan produk dan proses produksi lebih berkualitas dan lebih ramah lingkungan, sehingga menjaga keberlanjutan ekologis.

## DAFTAR ISI

|                                                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN .....                                                | i     |
| HALAMAN SAMPUL DALAM.....                                                 | ii    |
| HALAMAN PRASYARAT GELAR .....                                             | iii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                                   | iv    |
| HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....                                   | v     |
| SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS .....                                       | vi    |
| SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI.....                                           | vii   |
| HALAMAN TERIMA KASIH.....                                                 | viii  |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                                     | x     |
| RINGKASAN .....                                                           | xii   |
| DAFTAR ISI.....                                                           | xv    |
| DAFTAR TABEL.....                                                         | xx    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                       | xxii  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                      | xxiii |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                                   | 1     |
| 1.1. Latar Belakang .....                                                 | 1     |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                                | 8     |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                                              | 9     |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                                             | 10    |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis.....                                              | 10    |
| 1.4.2. Manfaat Praktis .....                                              | 10    |
| BAB II TELAAH PUSTAKA.....                                                | 11    |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....                                           | 11    |
| 2.2. Landasan Teori.....                                                  | 13    |
| 2.2.1. <i>Behavioral Leadership Theory</i> .....                          | 14    |
| 2.2.1.1. Definisi <i>Behavioral Leadership Theory</i> .....               | 14    |
| 2.2.1.2. Contoh <i>Behavioral Leadership Theory</i> .....                 | 15    |
| 2.2.1.3. Kekuatan dan Kelemahan <i>Behavioral Leadership Theory</i> ..... | 16    |
| 2.2.2. Perilaku Organisasi .....                                          | 19    |
| 2.2.2.1. Definisi Perilaku Organisasi.....                                | 19    |
| 2.2.2.2. Prinsip dalam Perilaku Organisasi .....                          | 20    |
| 2.2.2.3. Kontribusi Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi .....               | 20    |
| 2.2.3. <i>Transformational Leadership</i> .....                           | 22    |
| 2.2.3.1. Definisi <i>Transformational Leadership</i> .....                | 22    |
| 2.2.3.2. Komponen <i>Transformational Leadership</i> .....                | 25    |
| 2.2.3.3. <i>Green Transformational Leadership</i> .....                   | 27    |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3.4. Indikator <i>Green Transformational Leadership</i> .....                                                 | 29 |
| 2.2.4. <i>Organizational Culture</i> .....                                                                        | 29 |
| 2.2.4.1. Definisi <i>Organizational Culture</i> .....                                                             | 29 |
| 2.2.4.2. Fungsi <i>Organizational Culture</i> .....                                                               | 31 |
| 2.2.4.3. Karakteristik <i>Organizational Culture</i> .....                                                        | 33 |
| 2.2.4.4. Indikator <i>Organizational Culture</i> .....                                                            | 34 |
| 2.2.5. <i>Human Resource Management</i> .....                                                                     | 35 |
| 2.2.5.1. Definisi <i>Human Resource Management</i> .....                                                          | 35 |
| 2.2.5.2. Fungsi <i>Human Resource Management</i> .....                                                            | 35 |
| 2.2.6. <i>Green Human Resource Management</i> .....                                                               | 38 |
| 2.2.6.1. Definisi <i>Green Human Resource Management</i> .....                                                    | 38 |
| 2.2.6.2. Indikator <i>Green Human Resource Management</i> .....                                                   | 41 |
| 2.2.7. <i>Innovation</i> .....                                                                                    | 44 |
| 2.2.7.1. Definisi <i>Innovation</i> .....                                                                         | 44 |
| 2.2.7.2. <i>Green Innovation</i> .....                                                                            | 46 |
| 2.2.7.3. Indikator <i>Green Innovation</i> .....                                                                  | 48 |
| 2.2.8. <i>Environmental Performance</i> .....                                                                     | 50 |
| 2.2.8.1. Definisi <i>Environmental Performance</i> .....                                                          | 50 |
| 2.2.8.2. Pengukuran <i>Environmental Performance</i> .....                                                        | 51 |
| 2.2.9. Hubungan Antar Variabel Penelitian .....                                                                   | 53 |
| 2.2.9.1. Hubungan <i>Green Transformational Leadership</i> dengan<br><i>Green Human Resource Management</i> ..... | 53 |
| 2.2.9.2. Hubungan <i>Green Transformational Leadership</i> dengan<br><i>Green Innovation</i> .....                | 54 |
| 2.2.9.3. Hubungan <i>Green Transformational Leadership</i> dengan<br><i>Environmental Performance</i> .....       | 55 |
| 2.2.9.4. Hubungan <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Green Human<br/>Resource Management</i> .....           | 56 |
| 2.2.9.5. Hubungan <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Green Innovation</i> .....                              | 58 |
| 2.2.9.6. Hubungan <i>Organizational Culture</i> dengan <i>Environmental<br/>Performance</i> .....                 | 59 |
| 2.2.9.7. Hubungan <i>Green Human Resource Management</i> dengan<br><i>Environmental Performance</i> .....         | 60 |
| 2.2.9.8. Hubungan <i>Green Innovation</i> dengan <i>Environmental<br/>Performance</i> .....                       | 62 |
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....                                                                    | 63 |
| 3.1. Kerangka Konseptual.....                                                                                     | 63 |
| 3.2. Hipotesis Penelitian.....                                                                                    | 66 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| BAB IV METODE PENELITIAN .....                                           | 69  |
| 4.1. Rancangan Penelitian (Flow Chart Penelitian) .....                  | 69  |
| 4.2. Populasi Dan Sampel .....                                           | 69  |
| 4.2.1. Populasi.....                                                     | 69  |
| 4.2.2. Sampel.....                                                       | 71  |
| 4.2.3. Teknik Sampling.....                                              | 72  |
| 4.3. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....                  | 73  |
| 4.3.1. Variabel Penelitian.....                                          | 73  |
| 4.3.2. Definisi Operasional .....                                        | 74  |
| 4.4. Teknik Pengumpulan Data.....                                        | 76  |
| 4.5. Teknik Analisis Data.....                                           | 77  |
| 4.5.1. Analisis Model Pengukuran .....                                   | 77  |
| 4.5.2. Analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis .....           | 79  |
| BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL .....                          | 83  |
| 5.1. Hasil Penelitian .....                                              | 83  |
| 5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....                              | 83  |
| 5.1.1.1. Profil Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur.....          | 83  |
| 5.1.1.2. Profil UKM di Jawa Timur .....                                  | 84  |
| 5.1.2. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas .....                        | 85  |
| 5.1.2.1. Hasil Uji Validitas .....                                       | 85  |
| 5.1.2.2. Hasil Uji Reliabilitas .....                                    | 89  |
| 5.1.3. Deskripsi Karakteristik Responden.....                            | 90  |
| 5.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....                                  | 92  |
| 5.2.1. <i>Green Transformational Leadership</i> .....                    | 92  |
| 5.2.2. <i>Organizational Culture</i> .....                               | 94  |
| 5.2.3. <i>Green Human Resource Management</i> .....                      | 96  |
| 5.2.4. <i>Green Innovation</i> .....                                     | 98  |
| 5.2.5. <i>Environmental Performance</i> .....                            | 99  |
| 5.2.6. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....           | 101 |
| 5.2.6.1. Pengujian Asumsi <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)..... | 101 |
| 5.2.6.2. <i>Multivariate Normality</i> .....                             | 102 |
| 5.2.6.3. <i>Univariate Outlie</i> .....                                  | 102 |
| 5.2.6.4. <i>Multivariate Outlier</i> .....                               | 103 |
| 5.2.6.5. <i>Singularity dan Collinearity</i> .....                       | 104 |
| 5.2.6.6. Analisis <i>Measurement Mode</i> .....                          | 105 |
| 5.2.6.7. <i>Measurement Model Fit</i> .....                              | 105 |
| 5.2.6.8. <i>Construct Validity</i> .....                                 | 106 |
| 5.2.6.9. <i>Construct Reliability</i> .....                              | 107 |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.7. Analisis <i>Structural Model</i> .....                                                                                              | 108 |
| 5.2.7.1. <i>Evaluasi Structural Model Fit</i> .....                                                                                        | 108 |
| 5.2.7.2. <i>Coefficient of Determination</i> .....                                                                                         | 112 |
| 5.2.7.3. Pengujian Hipotesis ( <i>Analisis Direct Effect</i> ).....                                                                        | 113 |
| 5.2.7.4. <i>Analisis Indirect Effect dan Total Effect</i> .....                                                                            | 116 |
| BAB VI PEMBAHASAN .....                                                                                                                    | 121 |
| 6.1. <i>Green Transformational Leadership</i> .....                                                                                        | 121 |
| 6.2. <i>Organizational Culture</i> .....                                                                                                   | 123 |
| 6.3. <i>Green Human Resource Management</i> .....                                                                                          | 124 |
| 6.4. <i>Green Innovation</i> .....                                                                                                         | 125 |
| 6.5. <i>Environmental Performance</i> .....                                                                                                | 126 |
| 6.6. Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Green Human Resource Management</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur ..... | 128 |
| 6.7. Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Green Innovation</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur .....                | 131 |
| 6.8. Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Environmental Performance</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur .....       | 135 |
| 6.9. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Green Human Resource Management</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur.....             | 138 |
| 6.10. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Green Innovation</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur .....                          | 140 |
| 6.11. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Environmental Performance</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur.....                  | 144 |
| 6.12. Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap <i>Environmental Performance</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur .....        | 147 |
| 6.13. Pengaruh <i>Green Innovation</i> Terhadap <i>Environmental Performance</i> Pada Sektor UKM Di Jawa Timur.....                        | 149 |
| 6.14. Temuan Penelitian .....                                                                                                              | 151 |
| 6.14.1. Temuan Teoritis .....                                                                                                              | 151 |
| 6.14.2. Temuan Praktis .....                                                                                                               | 153 |
| 6.15. Implikasi Penelitian.....                                                                                                            | 154 |
| 6.15.1. Implikasi Teoritik.....                                                                                                            | 154 |
| 6.15.2. Implikasi Praktis .....                                                                                                            | 155 |
| 6.16. Kontribusi Bagi Pengembangan Keilmuan .....                                                                                          | 158 |
| 6.17. Keterbatasan Penelitian .....                                                                                                        | 159 |
| BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....                                                                                                         | 161 |
| 7.1. Simpulan .....                                                                                                                        | 161 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 7.2. Saran.....                       | 161 |
| 7.2.1 UKM di Jawa Timur .....         | 161 |
| 7.2.2 Untuk Peneliti Selanjutnya..... | 163 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                  | 165 |

## DAFTAR TABEL

|             |                                                                      |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 2.1.  | Peringkat PROPER .....                                               | 52  |
| Tabel 4.1.  | Data populasi UKM di wilayah Jawa Timur .....                        | 70  |
| Tabel 4.2.  | Indeks Goodness of Fit .....                                         | 79  |
| Tabel 5.1.  | Hasil Uji Validitas Kriteria Green Transformational Leadership ..... | 86  |
| Tabel 5.2.  | Hasil Uji Validitas Kriteria Organizational Culture .....            | 87  |
| Tabel 5.3.  | Hasil Uji Validitas Kriteria Green Human Resource Management.....    | 87  |
| Tabel 5.4.  | Hasil Uji Validitas Kriteria Green Innovation .....                  | 88  |
| Tabel 5.5.  | Hasil Uji Validitas Kriteria Environmental Performance .....         | 88  |
| Tabel 5.6.  | Hasil Uji Validitas Unidimensionalitas .....                         | 89  |
| Tabel 5.7.  | Hasil Uji Reliabilitas .....                                         | 90  |
| Tabel 5.8.  | Deskripsi Karakteristik Responden .....                              | 90  |
| Tabel 5.9.  | Statistik Deskriptif Green Transformational Leadership .....         | 92  |
| Tabel 5.10. | Statistik Deskriptif Variabel Organizational Culture .....           | 94  |
| Tabel 5.11. | Statistik Deskriptif Variabel Green Human Resource Management.....   | 96  |
| Tabel 5.12. | Statistik Deskriptif Variabel Green Innovation.....                  | 98  |
| Tabel 5.13. | Statistik Deskriptif Variabel Environmental Performance.....         | 100 |
| Tabel 5.14. | Hasil Uji Multivariate Normality .....                               | 102 |
| Tabel 5.15. | Hasil Uji Multivariate Outlier .....                                 | 103 |
| Tabel 5.16. | Fit Measure pada Model Pengukuran .....                              | 106 |
| Tabel 5.17. | Uji Validitas Konstruk .....                                         | 107 |
| Tabel 5.18. | Uji Reliabilitas Konstruk .....                                      | 108 |
| Tabel 5.19. | Fit Measure pada Model Struktural.....                               | 110 |
| Tabel 5.20. | Coefficient of Determination (R <sup>2</sup> ) .....                 | 112 |
| Tabel 5.21. | Pengujian Hubungan Struktural Pengaruh Langsung .....                | 113 |
| Tabel 5.22. | Analisis Indirect Effect .....                                       | 116 |
| Tabel 5.23. | Analisis Total Effect .....                                          | 118 |

## DAFTAR GAMBAR

|             |                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 3.1. | Kerangka konseptual penelitian Pengaruh Green Transformational Leadership Dan Organizational Culture Terhadap Environmental Performance Melalui Mediasi Green Human Resource Management Dan Green Innovation Pada Industri UKM Di Jawa Timur ..... | 63  |
| Gambar 5.1. | Evaluasi Model Pengukuran.....                                                                                                                                                                                                                     | 105 |
| Gambar 5.2. | Hasil Estimasi Model Struktural.....                                                                                                                                                                                                               | 109 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|              |                                                                                                          |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1.  | Surat Pengantar Angket Penelitian .....                                                                  | 181 |
| Lampiran 2.  | Kuesioner Penelitian .....                                                                               | 182 |
| Lampiran 3.  | Analisis Bibliografi Dengan Vosviewer .....                                                              | 188 |
| Lampiran 4.  | Mapping Penelitian .....                                                                                 | 192 |
| Lampiran 5.  | Output Uji Validitas Kriteria .....                                                                      | 212 |
| Lampiran 6.  | Output Uji Validitas Unidimensionalitas .....                                                            | 219 |
| Lampiran 7.  | Output Uji Reliabilitas .....                                                                            | 223 |
| Lampiran 8.  | Statistik Deskriptif .....                                                                               | 226 |
| Lampiran 9.  | Pengujian Asumsi Dalam Structural Equation Modeling .....                                                | 232 |
| Lampiran 10. | Analisis Measurement Model .....                                                                         | 239 |
| Lampiran 11. | Analisis Structural Model .....                                                                          | 244 |
| Lampiran 12. | Pengujian Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Dan Pengaruh Total (Total Effect) ..... | 253 |