

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Batik

Pada tahun 2003 *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) yang bergerak dibidang pendidikan, sains, dan kebudayaan meresmikan batik sebagai warisan budaya tak benda yang dihasilkan oleh Indonesia. Batik yang mempunyai nilai dan perpaduan seni yang tinggi ini, sarat dengan makna filosofis dan simbol penuh makna yang memperlihatkan cara berpikir masyarakat pembuatnya. Sejak dahulu, batik sudah menjadi bagian dari budaya Indonesia khususnya Jawa bahkan berkembang sejak masa Kerajaan Majapahit. Batik merupakan suatu proses pelekatan malam panas pada media kain katun atau kain sutra (kemudian berkembang pada media kayu, kulit, kaca dlsb) dengan motif tertentu sebagai teknik perintang warna. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di empat penelitian yaitu batik di Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Giriloyo Bantul, dan Bogoharjo Pacitan.

##### 5.1.1 Sejarah Batik Laweyan Solo

Batik Laweyan sudah berkembang sebelum abad 15M semasa pemerintahan Sultan Hadiwijaya (Joko Tingkir) di Keraton Pajang. Saat itu para pengrajin batik Laweyan Solo mengembangkan industri batik tulis dengan pewarna alami sehingga Desa Laweyan menjadi kawasan penghasil batik tertua di Indonesia. Seiring dengan pengembangan teknik batik tulis ke teknik batik cap, industri Batik Laweyan mengalami masa puncak kejayaan pada era 1900 an

semasa pergerakan Sarikat Dagang Islam (SDI) yang dipimpin oleh KH Samanhudi. Dibandingkan dengan batik tulis proses pembuatan batik cap relatif lebih mudah, lebih cepat dan lebih ekonomis sehingga harga jualnya lebih bisa diterima masyarakat pada umumnya. Pada masa itu muncullah nama Tjokrosoemarto, seorang tokoh juragan batik yang fenomenal, beliau memiliki industri batik terbesar di Laweyan, jumlah omsetnya luar biasa yang didukung oleh pengrajin-pengrajin batik dari berbagai daerah di pulau Jawa. Wilayah pemasarannya tak hanya di dalam negeri, Tjokrosoemarto juga memasarkan batik ke manca negara. Beliau merupakan seorang eksportir batik pertama kali dari Indonesia. Selain Tjokrosoemarto ada banyak juragan batik yang sukses dan sekarang meninggalkan sisa-sisa kejayaannya berupa bangunan-bangunan rumah kuno artistik yang berasitektur Jawa dan Eropa diberbagai sudut Kampung Batik Laweyan.

Pada era 1970an mulai muncul teknik baru untuk membuat tekstil bermotif batik tanpa menggunakan lilin panas sebagai perintang warna namun menggunakan *screen* sablon. Saat itu tekstil bermotif batik dikenal sebagai batik *printing*, tentu saja penamaan itu keliru karena proses pembuatan *printing* dan batik itu berbeda. Saat ini sudah ada peraturan dari pemerintah untuk melindungi konsumen dengan mengharuskan para penjual batik untuk memberikan informasi yang benar tentang kategori produk batik tulis, batik cap dan *printing* (tekstil bermotif batik). Dengan kemunculan produk *printing* yang relatif murah dan proses produksinya sangat cepat mulai menyaingi pemasaran batik tulis dan batik cap. Satu persatu industri batik di Laweyan mengalami kebangkrutan dan pada tahun 2000an jumlah industri batik di Laweyan hanya menyisakan kurang dari 20 saja.

Prihatin dengan kemerosotan jumlah industri batik Laweyan, para tokoh masyarakat dan juragan batik Laweyan berkumpul, bermusyawarah lalu bersepakat untuk membangun kembali industri batik Laweyan Solo dengan konsep kawasan wisata batik melalui organisasi Forum Pengembangan Kampung Batik Laweyan (FPKBL) yang dideklarasikan pada tanggal 25 September 2004. Sejak saat itu Kampung Batik Laweyan mulai berbenah diri, membangun industri batik dan non batik dalam konsep pariwisata yang bersinergi dengan banyak pihak seperti pemerintah, Perguruan Tinggi, LSM dan lain sebagainya. Proses regenerasi secara bertahap menampakkan hasilnya, sekarang jumlah UKM Batik Laweyan sudah meningkat menjadi kisaran 75. Peningkatan kualitas batik juga terus dilakukan dengan bekerjasama pihak Pemerintah, Perguruan Tinggi dan LSM, salah satunya adalah mengikuti program Standar Nasional Indonesia (SNI). Dalam peningkatkan *performa brand* Batik Laweyan, FPKBL juga telah mendaftarkan merek batik kolektif dengan nama Batik *Heritage* Laweyan di Kemenkumham. Berbagai ikhtiar inovasi terus dilakukan oleh FPKBL demi kemajuan Batik Laweyan pada khususnya dan kemajuan bangsa Indonesia pada umumnya.

### **5.1.2 Sejarah Batik Rungkut Surabaya**

Surabaya merupakan salah satu kota yang turut menyumbangkan keindahan ragam batik yang khas untuk Indonesia. Batik Surabaya memang tak seperti batik dari daerah lain yang dapat ditelusuri jejak sejarah perkembangan batiknya dikarenakan daerah Surabaya merupakan daerah transit untuk perdagangan. Desain batik khas Surabaya memiliki konsep warna yang kuat dan berani seperti gambaran orang Surabaya yang berani dan kuat. Batik Surabaya memiliki ciri khas seperti, motif Kembang Semanggi, Ayam Jago dalam legenda

Sawunggaling, perahu khas Surabaya, serta Ikan Sura dan buaya. Namun saat ini sudah banyak motif batik yang terakulturasi sehingga menciptakan perpaduan antara motif dan warna.

Batik alami yang dikemas oleh para pengrajin dari Rungkut Surabaya memberikan inovasi tersendiri dengan penggunaan pewarna alami dari pohon bakau. Pohon bakau memang tidak langsung memproduksi pewarna batik, melainkan dari limbah usaha kecil yang mengolah tanaman ini. Warna-warna yang dihasilkan limbah bakau antara lain hitam, coklat, merah, biru, ungu dan hijau. Selama ini, tanaman bakau yang terdapat di kawasan Rungkut menjadi salah satu bahan baku bagi beragam usaha kecil yang ada di Kedung Baruk, Kecamatan Rungkut, Surabaya. Bakau, antara lain, digunakan sebagai ragi dan pembungkus tempe, bahan pembuat sirup, dan pewarna batik. Bekerja sama dengan mahasiswa Institut Teknik Surabaya sebagai tim peneliti. Lantaran ingin mempertahankan kelestarian hutan bakau di Rungkut, Surabaya, Lulut Sri Yuliani menciptakan batik mangrove. Batik ini menggunakan pewarna alami dari olahan limbah bakau. Tak hanya berkecimpung di kerajinan batik, dia juga mengembangkan berbagai usaha kecil berdasarkan potensi yang dimiliki suatu daerah di seluruh Indonesia.

Dalam satu desain batik yang dibuatnya tak boleh dibuat hingga dua kali karena batik mangrove benar-benar eksklusif karena setiap desain hanya dijual kepada satu orang. Bahkan, pemilik telah menyiapkan sertifikat yang menulis nama pemilik serta motif kain batik itu. Saat ini, UKM batik tersebut masih membidik pasar kalangan menengah ke atas. Namun, apabila bila sudah memiliki batik cap, maka akan mengembangkan ke pasar kelas menengah bawah. Tak hanya berbentuk kain, rencananya usaha ini juga akan memproduksi

baju-baju batik untuk pasar kelas tersebut. Kemudian meski baru menyasar segmen tertentu, penjualan batik mangrove sudah tersebar ke seluruh Indonesia. Bahkan ada pembeli yang berasal dari Amerika Serikat, Jepang, Singapura dan Australia. Biasanya, para pembeli batik mangrove ini harus memesan lebih dulu motif batik keinginannya.

### **5.1.3 Sejarah Batik Giriloyo Bantul**

Kerajinan batik tulis masuk ke Kampung Giriloyo, sekitar abad ke 17. Saat awal dimana sebagian besar penduduk menjadi abdi dalem kraton Yogyakarta yang bertugas merawat makam raja-raja Yogya-Solo yang dibangun di atas perbukitan Imogiri. Kemudian terjadi interaksi antara kraton dan penduduk, beberapa tokoh dari kerabat kraton memberikan pekerjaan kepada masyarakat sekitar khususnya ibu-ibu sebagai buruh nyanthing batik. Awalnya demikian sampai berabad-abad lamanya penduduk Giriloyo yang menekuni batik masih tetap menjadi buruh dan menjual batik setengah jadi ke juragan-juragan batik di pusat kota di sekitar Kraton Yogyakarta sampai turun-temurun.

Pada tahun 2006 terjadi gempa dan menghancurkan Yogyakarta, namun masyarakat tidak berputus asa atas kejadian tersebut. Masyarakat membentuk kelompok-kelompok batik dan mendapat *support* dari Pemerintah ataupun LSM sosial yang memberikan banyak pelatihan dan mendatangkan banyak ahli untuk meningkatkan keterampilan, dalam hal ini meningkatkan kemampuan untuk membuat batik jadi dan siap jual serta kemampuan untuk melakukan pemasaran.

Setelah itu pengrajin-pengrajin batik Giriloyo Bantul mengalami kemajuan yang pesat, membuat kain batik sampai jadi dan mampu memasarkan hasil karya batik yang indah ke berbagai daerah di Indonesia bahkan ke luar negeri.

Saat ini ada sekitar 15 UKM batik tulis di kampung Giriloyo Bantul dengan koleksi-koleksi batik yang menawan dengan konsep *green management*.

#### **5.1.4 Sejarah Batik Pacitan**

Kabupaten Pacitan merupakan salah satu daerah penghasil batik tulis yang terkenal, selain di Laweyan Solo dan Giriloyo Bantul Jogjakarta. Batik tulis di Pacitan berawal dari dua orang wanita bersaudara keturunan Belanda yang bernama *E.Coenraad* dan *M.Coenraad*. Mereka datang dari Surakarta dan menetap di Pacitan. Kemudian mendirikan perusahaan batik dengan tenaga kerja banyak dan berpengalaman. Produk yang dihasilkan oleh *Coenraad* bersaudara umumnya banyak menggunakan warna batik tradisional gaya Jogja dan Solo, yaitu biru nilo dan cokelat soga. Motif yang digunakan juga sebagian besar ialah motif Eropa dan sedikit mencampurkan dengan motif Jawa. Motif yang diproduksi pada umumnya adalah motif bunga. Namun sangat disayangkan, sejalan dengan perkembangan bukti peninggalan dari batik *Coenraad* bersaudara tidak ditemukan dan kekurangpahaman masyarakat sekitar mengenai sejarah batik di Pacitan yang dibawa oleh *Coenraad* bersaudara.

Batik Pacitan terkenal dengan motif *pace* yang sangat bagus digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Motif *Pace* yang menjadi ciri khas Batik Pacitan ditampilkan dengan memadukan motif ukel dan bunga teratai, dasar blok dengan motif batuan koral mengisi kekosongan ruang di sela-sela motif utama hal ini untuk menampilkan kesan Pacitan yang banyak terdapat batu-batuan yang indah. Sehingga Batik Pacitan memiliki keunggulan kompetitif dari sisi warna, karena menggunakan bahan alami dari akar-akaran dan kulit kayu yang tampilan

batiknya terkesan lembut, selain itu awet, dan mengandung anti oksidan serta ramah lingkungan.

## 5.2 Deskriptif Responden

Responden pada penelitian ini merupakan UKM Batik yang telah menerapkan *green management*. Ada sebanyak 54 responden atau UKM batik yang telah diteliti, antara lain UKM batik di Laweyan Solo sebanyak 34 UKM, Rungkut Kenjeran Surabaya sebanyak 2 UKM, Desa Giriloyo Bantul Jogjakarta sebanyak 15 UKM dan Desa Bogoharjo Kecamatan Ngadirojo Pacitan sebanyak 3 UKM. Berdasarkan hasil penelitian responden melalui kuesioner diperoleh gambaran karakteristik responden sebagai berikut.

### 5.2.1 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Komposisi jenis kelamin responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut.

**Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	30	55,6%
Perempuan	24	44,4%
Total	54	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 5.1 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 responden (55,6%). Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 responden (44,4%). Artinya jumlah responden laki-laki dan perempuan hampir memiliki perbandingan jumlah yang sama.

### 5.2.2. Distribusi Frekuensi Usia Responden

Berdasarkan hasil perolehan data responden, diketahui data komposisi usia responden penelitian dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut.

**Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi Usia Responden**

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
25-31	4	7,5%
32-38	7	12,9%
39-45	18	33,4%
46-52	13	24%
53-59	9	16,7%
60-66	2	3,7%
67-73	1	1,8%
Total	54	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 3)

Dalam menentukan distribusi frekuensi di atas, peneliti menggunakan rumus Strurges untuk menentukan panjang kelas dan interval kelas. Berikut penjelasan dari rumus tersebut.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kelas} &= 1 + 3,3 \log 54 \\ &= 1 + 3,3 \times 1,73 \\ &= 6,71 \text{ atau } 7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= \text{range} : \text{panjang kelas} \\ &= 48:7 \\ &= 6,85 \text{ atau } 7 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada rumus di atas, diperoleh jumlah kelas sebanyak 7 kelas dan interval kelas sebesar 7. Kemudian pada tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa usia responden terdiri dari tujuh kelas, antara lain usia responden 25-31 tahun sebanyak 4 orang (7,5%), responden yang berusia 32-38 sebanyak 7 orang (12,9%), responden yang berusia 39-45 sebanyak 18 orang



(33,4%), kemudian responden yang berusia 46-52 tahun sebanyak 13 orang, responden yang berusia 53-59 tahun sebanyak 9 orang, sedangkan responden yang berusia 60-66 tahun sebanyak 2 orang, serta responden yang berusia 67-73 tahun sebanyak 1 responden. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini responden yang berusia 39-45 tahun yang paling dominan.

### 5.2.3. Distribusi Frekuensi Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari penelitian, diperoleh data pendidikan responden dari tingkat SMP, SMA, S1, dan S2. Komposisi pendidikan responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut.

**Tabel 5.3 Distribusi Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMP	6	11%
SMA	23	42,6%
S1	24	44,5%
S2	1	1,9%
Total	54	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 5.3 di atas dapat diketahui bahwa pendidikan responden pada penelitian ini terdiri dari empat jenjang pendidikan, SMP, SMA, S1, dan S2. Jumlah responden yang berpendidikan SMP sebanyak 6 orang (11%), responden yang berpendidikan SMA sebanyak 23 orang (42,6%), kemudian responden yang berpendidikan S1 sebanyak 24 orang (44,5%), dan jumlah responden yang berpendidikan S2 sebanyak 1 orang (1,9).

#### 5.2.4. Distribusi Frekuensi Kriteria Usaha

Berdasarkan pada hasil data responden yang telah terkumpulkan, diperoleh data kriteria usaha yang terdiri dari usaha kecil dan usaha menengah. Berikut hasil data responden terkait kriteria usaha dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut.

**Tabel 5.4 Distribusi Kriteria Usaha Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
Kecil	14	25,9%
Menengah	40	74,1%
Total	54	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 5.4 di atas dapat diketahui bahwa kriteria usaha kecil dalam penelitian ini sebanyak 14 responden (25,9%), sedangkan responden dengan kriteria usaha menengah sebanyak 40 responden (53,7%). Jadi dapat disimpulkan bahwa kriteria usaha yang lebih dominan dalam penelitian ini adalah usaha menengah dengan jumlah respondennya sebanyak 40 responden (53,7).

#### 5.2.5. Distribusi Frekuensi Usia Usaha

Berdasarkan hasil data responden yang telah terkumpulkan, usia usaha UKM yang paling rendah berusia 2 tahun dan yang berusia lama adalah 34 tahun. Dalam penentuan panjang kelas dan interval kelas, peneliti menggunakan rumus Sturges sama halnya ketika penentuan usia responden. Didapatkan hasil bahwa panjang kelas sebanyak 7 kelas dan interval kelas sebesar 5. Komposisi usia responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.5 sebagai berikut.

**Tabel 5.5 Distribusi Usia Usaha**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
2-6	8	14,8%
7-11	30	55,6%
12-16	12	22,2%
17-21	1	1,85%
22-26	0	0%
27-31	1	1,85%
32-36	2	3,7%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 5.5 di atas, dapat diketahui bahwa usia usaha responden dibagi menjadi tujuh kelas dengan jumlah responden yang berbeda-beda. Jumlah responden yang memiliki usia usaha 2-6 tahun sebanyak, 8 responden/UKM (14,8%), responden yang memiliki usaha 7-11 tahun sebanyak 30 responden/UKM (55,6%), responden yang memiliki usia usaha 12-16 tahun sebanyak 12 responden/UKM (22,2%), responden yang memiliki usia usaha 17-21 tahun sebanyak 1 responden/UKM (1,85%), responden yang memiliki usia usaha 22-26 tahun sebanyak 0 responden/UKM (0%), responden yang memiliki usia usaha 27-31 sebanyak 1 responden/UKM (1,85%), dan yang terakhir responden yang memiliki usia usaha 32-36 tahun sebanyak 2 responden/UKM (3,7%). Berdasarkan pada penjabaran tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini responden dominan memiliki usia usaha 7-11 tahun (55,6%).

### **5.3 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami tanpa bermaksud mengambil kesimpulan yang berlaku untuk

umum atau generalisasi. Hasil analisis statistik deskriptif digambarkan dalam bentuk frekuensi, persentase, dan *mean* (nilai rata-rata) dari tiap indikator dan variabel. Adapun deskripsi ini akan memberikan gambaran seberapa besar persepsi responden terhadap penilaian lima variabel penelitian. Variabel yang digambarkan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Budaya Organisasi (Y1), *Green Management* (Y2), dan Kinerja Organisasi (Y3). Dasar intepretasi skor item dalam variabel penelitian ini berdasarkan nilai rata-rata responden yang dikategorikan berdasarkan skala interval (1 sampai dengan 5) dengan menghitung panjang kelas interval berdasarkan rumus dalam Susetyo (2010: 21) sebagai berikut.

$$i = R/k$$

$$i = (5-1)/5$$

$$i = 0.80$$

dimana:

i = panjang kelas interval

R = rentang antara jarak angka tertinggi dengan angka terendah

K = jumlah kelas

Berdasarkan interval 0.80 maka disusun skala kategori jawaban responden seperti yang disajikan dalam Tabel 5.6 berikut ini.

**Tabel 5.6 Dasar Intepretasi Rata-rata Skor dalam Variabel Penelitian**

No.	Nilai Rata-rata Skor	Intepretasi
1	1,00 sampai dengan 1,80	Sangat tidak setuju/sangat tidak sesuai/ sangat rendah
2	1,81 sampai dengan 2,60	Tidak setuju/tidak sesuai/rendah
3	2,61 sampai dengan 3,40	Netral/ragu-ragu/cukup
4	3,41 sampai dengan 4,20	Setuju/sesuai/tinggi
5	4,21 sampai dengan 5,00	Sangat setuju/sangat sesuai/sangat tinggi

Sumber: Susetyo, 2010

### 5.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu *Idealized influence* (pengaruh yang ideal), *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized consideration* (pertimbangan individu). Rekapitulasi jawaban responden tiap indikator dideskripsikan dalam penjabaran selanjutnya.

#### 5.3.1.1 Indikator *Idealized Influence* (Pengaruh Yang Ideal)

Indikator dari *idealized influence* (pengaruh yang ideal), terdiri tiga indikator, yaitu sikap pimpinan menunjukkan standar etika yang baik (X1.1.1), pimpinan menunjukkan moral yang baik (X1.1.2), dan pimpinan memiliki sikap keteladanan (X1.1.3). Rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing item dapat dilihat pada tabel 5.7 sebagai berikut.

**Tabel 5.7 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Idealized Influence* (Pengaruh Yang Ideal) (X1.1)**

Item	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,0	61,1	21,0	38,9	4,39
X1.1.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36,0	66,7	18,0	33,7	4,33
X1.1.3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41,0	75,9	13,0	34,1	4,24
<b>Rata-rata indikator <i>idealized influence</i> (pengaruh yang ideal) (X1.1)</b>											<b>4,32</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.7 di atas terkait indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal), dapat diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju terhadap pernyataan bahwa pimpinan menunjukkan standar etika yaitu sebanyak 21 responden 38,9%. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 33 responden (61,1%). Kemudian dalam pernyataan ini, responden tidak ada yang

memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus pada pernyataan ini terletak pada jawaban setuju sebanyak 33 respon (61,1%), artinya, sebagian besar karyawan setuju terhadap sikap pimpinan yang menunjukkan standar etika. Rata-rata dari pernyataan pimpinan menunjukkan standar etika adalah sebesar 4,39. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sangat setuju terhadap sikap pimpinan yang menunjukkan standar etikanya dalam organisasi. Pimpinan menunjukkan etika dalam lingkungan organisasi yang dinilai masih dapat diterima oleh karyawan seperti pimpinan tidak selamanya harus berada dalam organisasi untuk mengawasi pekerjaan karyawan, memberikan teguran terhadap karyawan yang dinilai kurang baik dalam bekerja, dan lain-lain.

Sedangkan indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal), pernyataan mengenai pimpinan menunjukkan moral yang baik yaitu sebanyak 18 responden (33,7%). Sedangkan sebanyak 36 responden (66,7%) memiliki jawaban setuju. Dalam pernyataan ini, tidak ada responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju sehingga dapat diketahui pada tabel 5.3 tersebut menunjukkan bahwa modus terdapat pada jawaban setuju yaitu sebanyak 36 responden (66,7%). Sedangkan rata-rata dari pernyataan pimpinan menunjukkan moral yang baik yaitu sebesar 4,33, artinya karyawan sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan moral yang baik terhadap karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan memberikan sikap yang manusiawi terhadap karyawan dengan tidak menilai rendah karyawan ketika melakukan kesalahan, kemudian menolong karyawan ketika memerlukan bantuan, dan lain-lain.

Selanjutnya indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal), pernyataan pimpinan menjadi teladan menunjukkan bahwa sebanyak 13 responden (34,1%), sedangkan sebanyak 41 responden (75,9%) responden lebih memilih jawaban setuju. Sama halnya pada dua pernyataan sebelumnya, pada pernyataan ini juga, tidak ada responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa modus pada pernyataan ini terdapat pada jawaban bahwa pimpinan memiliki keteladanan yaitu sebesar 41 responden (75,9%). Kemudian skor *mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,24, artinya responden sangat setuju terhadap pimpinan yang memiliki keteladanan sehingga dapat dicontoh oleh karyawan. Pimpinan yang memiliki sikap dan kemampuan yang baik dapat ditiru oleh karyawan merupakan hal positif yang memberikan efek pada pekerjaan. Dari ketiga pernyataan tersebut, rata-rata untuk indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal) (X1.1) diperoleh sebesar 4,32 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan *idealized influence* (pengaruh ideal) terhadap karyawannya seperti menunjukkan standar etika yang baik, moral yang baik, dan sikap keteladanan.

#### **5.3.1.2 Indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) (X1.2)**

Pada indikator *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) (X1.2), terdapat enam item seperti memotivasi karyawan (X1.2.1), menginspirasi karyawan (X1.2.2), menumbuhkan semangat tim (X1.2.3), memiliki antusias (X1.2.4), memiliki sikap optimis (X1.2.5), dan komitmen terhadap visi perusahaan (X1.2.6). Rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing item dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut.

**Tabel 5.8 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) (X1.2)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.2.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,0	68,5	17,0	31,5	4,31
X1.2.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43,0	79,6	11,0	20,4	4,20
X1.2.3	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,90	38,0	70,4	15,0	27,8	4,26
X1.2.4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,90	42,0	77,8	11,0	20,4	4,19
X1.2.5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	39,0	72,2	15,0	27,8	4,28
X1.2.6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,0	61,1	21,0	38,9	4,39
<b>Rata-Rata Indikator <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional) (X1.2)</b>											<b>4,32</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.8 di atas, sikap responden mengenai pimpinan memotivasi karyawan (X1.2.1) dari Indikator *inspirational motivation* (motivasi Inspirasional) (X1.2) menunjukkan bahwa sebanyak 17 responden (4,31%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 37 responden (68,50%) memilih jawaban setuju. Pada pernyataan ini, tidak ada responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, sehingga modus pada pernyataan ini terdapat pada jawaban setuju yaitu sebesar 37 responden (68,50%). Rata-rata yang diperolehnya pun adalah 4,31. Artinya karyawan sangat setuju bahwa pimpinan memotivasi karyawan dalam bekerja. Pimpinan memotivasi karyawan dengan memberikan ucapan sebagai bentuk terima kasih atau atas kerja yang dilakukannya selain bentuk upah yang diterimanya.

Pernyataan kedua mengenai pimpinan menginspirasi terhadap karyawan (X1.2.2), bahwa sebanyak 11 responden ((20,40%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 43 responden (79,60%) lebih memilih jawaban



setuju. Namun tidak ada satupun responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berdasarkan pada tabel di atas, modusnya adalah sebanyak 43 responden (79,60%). Sedangkan rata-rata dalam pernyataan pimpinan menginspirasi terhadap karyawan adalah 4,20. Artinya responden sangat setuju bahwa pimpinan menginspirasi karyawan dalam bekerja dengan mengarahkan pada penciptakan ide-ide baru misalnya.

Sedangkan pada pernyataan mengenai pimpinan menumbuhkan semangat tim (X1.2.3) pada tabel 5.3 bahwa sebanyak 15 responden (27,80%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan sebanyak 38 responden (70,40%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 1 responden (1,90%) lebih memilih ragu-ragu. Terkait jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih kedua jawaban tersebut sehingga modus pada pernyataan ini terdapat pada jawaban setuju yaitu sebesar 38 responden (70,40%). Rata-rata dari pernyataan pimpinan menumbuhkan semangat tim (X1.2.3) adalah 4,26. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju bahwa pimpinan dapat menumbuhkan semangat tim.

Selanjutnya pada pernyataan pimpinan menunjukkan sikap antusias terhadap pekerjaan bahwa sebanyak 11 responden (20,40%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan sebanyak 42 responden (77,80%) memilih jawaban setuju, dan 1 responden (1,90%) memilih jawaban ragu-ragu. Terkait jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa tidak ada responden yang memilihnya. Modus pada pernyataan ini terdapat pada jawaban setuju yaitu 42 responden (77,80%). Sedangkan rata-ratanya adalah 4,19 artinya responden setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap antusias terhadap pekerjaan. Setiap pekerjaan yang berhubungan dengan produksi batik, pimpinan memberi respon

dengan semangat dan bergairah karena pada dasarnya pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang telah mendarah daging bagi pimpinan dan karyawan.

Pernyataan pimpinan optimis dalam bekerja (X1.2.5) menunjukkan sebanyak 15 responden (27,80%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 39 responden (72,20%) memilih jawaban setuju. Namun tidak ada responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus pada pernyataan ini terdapat pada jawaban setuju yaitu 39 responden (72,20%). Kemudian rata-rata yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 4,28, artinya responden sangat setuju bahwa pimpinan memiliki sikap optimis terhadap pekerjaan. Pimpinan perlu menunjukkan sikap optimis terhadap pekerjaan yang dilakukan agar menumbuhkan semangat dan tercapainya hasil pekerjaan yang diharapkan.

Pernyataan terakhir dari indikator *inspirational motivation* (motivasi Inspirasional) (X1.2) adalah pimpinan komitmen terhadap visi organisasi. Sebanyak 21 responden (38,90%) memilih jawaban sangat setuju dan sebanyak 33 responden (61,10%) memilih jawaban setuju. Jumlah responden yang memilih jawaban sangat setuju dan setuju hampir sama, artinya responden setuju bahwa pimpinan sangat memegang erat komitmen yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Berdasarkan pada tabel 5.3 tersebut, menunjukkan bahwa modus dalam pernyataan pimpinan komitmen terhadap visi organisasi adalah 33 responden (61,10%). Sedangkan terkait rata-ratanya pada pernyataan ini adalah 4,39, ini mengindikasikan bahwa responden sangat setuju bahwa pimpinan komitmen terhadap visi organisasi karena di dalam organisasi sangat diperlukan pemimpin yang sangat memegang komitmen terhadap visi agar visi yang telah ditetapkan tersebut dapat tercapai. Kemudian, dari keenam pernyataan dari

indikator *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) (X1.2) diperoleh rata-rata 4,32 dan termasuk dalam kategori sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) yang meliputi memotivasi, menginspirasi, menumbuhkan semangat tim, memiliki antusias yang tinggi, optimism, dan komitmen terhadap visi UKM.

### 5.3.1.3 Indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) (X1.3)

Pada indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3) terdapat dua item yaitu mengarahkan karyawan menjadi kreatif (X1.3.1) dan mengarahkan karyawan melakukan pendekatan baru dalam memecahkan masalah (X1.3.2). Rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing item dapat dilihat pada tabel 5.9 sebagai berikut.

**Tabel 5.9 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) (X1.3)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.3.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41,0	75,9	13,0	24,1	4,24
X1.3.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,0	81,5	10,0	18,5	4,19
<b>Rata-Rata Indikator <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) (X1.3)</b>											<b>4,22</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.9 indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3) pernyataan pimpinan mengarahkan karyawan menjadi kreatif (X1.3.1) bahwa sebanyak 13 responden (24,1%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 41 responden (75,9%) memilih jawaban setuju. Dalam pernyataan ini, responden tidak adanya yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada

pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 41 responden (75,9%). Rata-rata yang diperoleh dalam pernyataan ini adalah 4,24, artinya karyawan sangat setuju bahwa pimpinan mengarahkan karyawan menjadi kreatif. Salah satu bentuk yang dilakukan agar karyawan menjadi kreatif yakni dengan memberikan kepercayaan untuk mengembangkan motif batik yang telah didesain sebelumnya oleh pimpinan dan kemudian diberikan kepercayaan untuk melakukan penyelesaian produk batik.

Sedangkan pernyataan kedua yaitu pimpinan mengarahkan karyawan untuk dapat melakukan pendekatan baru dalam memecahkan masalah (X1.3.2), mendapat respon sebanyak 10 responden (18,5%) yang memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 44 responden (81,5%) memilih jawaban setuju. Dalam pernyataan ini juga, tidak ada responden yang memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 44 responden (81,5%). Kemudian rata-rata yang diperoleh dari pernyataan pimpinan mengarahkan karyawan untuk dapat melakukan pendekatan baru dalam memecahkan masalah (X1.3.2) adalah 4,19. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju terhadap sikap pimpinan tersebut. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat ketika adanya permasalahan di perusahaan, misalnya saat produk yang dihasilkan tidak sesuai yang diinginkan maka karyawan diminta untuk dapat memperbaiki. Sehingga secara tidak langsung pimpinan mendorong karyawan untuk dapat berpikir dan mencari solusi permasalahan. Kemudian rata-rata yang diperoleh dari kedua pernyataan ini dalam indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3) adalah 4,22 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap *intellectual stimulation*

(stimulasi intelektual) meliputi dapat merangsang karyawan menjadi kreatif dan menggunakan pendekatan baru dalam memecahkan masalah.

#### 5.3.1.4 Indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4)

Pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4) terdapat tiga item yang mendukung indikator tersebut, antara lain pimpinan perhatian pada karyawan (X1.4.1), pimpinan mengembangkan potensi karyawan (X1.4.2), dan pimpinan menerima adanya perbedaan individu (X1.4.3). Rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing item dapat dilihat pada tabel 5.10 sebagai berikut.

**Tabel 5.10 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu) (X1.4)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.4.1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,9	30,0	55,6	23,0	42,6	4,40
X1.4.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,0	68,5	17,0	31,5	4,30
X1.4.3	0,0	0,0	1,0	1,9	1,0	1,9	37,0	68,5	15,0	27,8	4,20
<b>Rata-Rata Indikator <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individu) (X1.4)</b>											<b>4,30</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.10 di atas, menunjukkan indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4). Pernyataan pimpinan perusahaan perhatian pada karyawan (X1.4.1) mendapatkan respon sebanyak 23, responden (42,6%) yang memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan yang memilih jawaban setuju sebanyak 30 responden (55,6%). Dalam pernyataan ini, ada 1 responden (1,9%) yang memilih jawaban ragu-ragu, namun tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 30 responden (55,6%).

Selain itu rata-rata yang diperoleh dalam pernyataan ini adalah 4,41. Artinya karyawan sangat setuju bahwa pimpinan memberikan perhatian terhadap karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sebagai bentuk kepedulian atas kebutuhan yang diperlukan karyawan terkait pekerjaan.

Kemudian pada pernyataan kedua, yaitu terkait pimpinan perusahaan mengembangkan potensi karyawan (X1.4.2) bahwa sebanyak 17 responden (31,5%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 37 responden (68,5%) memilih jawaban setuju. Pada pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilihnya. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 37 responden (68,5%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju bahwa pimpinan mengembangkan potensi karyawan yakni dengan memberikan pelatihan secara langsung atau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan pihak pemerintah misalnya. Hal ini diperkuat dari rata-rata yang diperoleh pada pernyataan pimpinan mengembangkan potensi karyawan (X1.4.2) adalah 4,30.

Pernyataan ketiga dalam indikator ini adalah pimpinan menerima adanya perbedaan individu (X1.4.3). Sebanyak 15 responden (27,8%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan sebanyak 37 responden (68,5%) memilih jawaban setuju. Kemudian baik pilihan jawaban ragu-ragu dan tidak setuju dipilih oleh karyawan masing-masing sebanyak 1 responden (1,9%) dan tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 37 responden (68,5%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan pimpinan menerima adanya perbedaan individu (X1.4.3) adalah 4,22 artinya karyawan sangat setuju bahwa

pimpinan menerima adanya perbedaan individu (karyawan) baik dari sisi tugas, kemampuan, maupun wewenang. Rata-rata yang diperoleh dari ketiga pernyataan pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4) adalah 4,30 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap *individualized consideration* (pertimbangan individu) yang meliputi memberikan perhatian pada karyawan, mengembangkan potensi karyawan, dan menerima perbedaan individu.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, diperoleh data responden sebagai berikut.

**Tabel 5.11 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)**

No	Indikator	Rata-Rata
1	<i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal) (X1.1)	4,32
2	<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasioanal) (X1.2)	4,32
3	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual) (X1.3)	4,22
4	<i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individu) (X1.4)	4,30
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)</b>		<b>4,29</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel di atas menunjukkan rekapitulasi sikap responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1). Variabel ini terdiri dari empat indikator, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal) (X1.1), *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) (X1.2), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4). Hasil rata-rata yang diperoleh pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 4,29 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

### 5.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator, yaitu *Contingent Reward* (X2.1), *Active Management By Exception* (X2.2), dan *Passive Management By Exception* (X2.3). Rekapitulasi jawaban responden tiap indikator dideskripsikan dalam penjabaran selanjutnya.

#### 5.3.2.1 Indikator *Contingent Reward* (X2.1)

Pada indikator *contingent reward* (X2.1) terdiri dari 2 item yaitu pengarahan prosedur pelaksanaan pekerjaan (X2.1.1) dan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan (X2.1.2). Selanjutnya rekapitulasi sikap responden tentang indikator *contingent reward* (X2.1) sebagai berikut.

**Tabel 5.12 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Contingent Reward* (X2.1)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	46,3	29,0	53,7	4,54
X2.1.2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,9	38,0	70,4	15,0	27,8	4,26
<b>Rata-Rata Indikator <i>Contingent Reward</i> (X2.1)</b>											<b>4,40</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada pernyataan pertama, tabel 5.12 menunjukkan bahwa sebanyak 29 responden (53,7%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 25 responden (46,3%) memilih jawaban setuju, sedangkan pada pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 29 responden (53,7%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan pertama adalah 4,54. Artinya responden sangat



setuju bahwa karyawan memperoleh pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan. Hal ini tentu dilakukan oleh pimpinan agar pekerjaan yang diperintahkan akan sesuai dengan yang diharapkan, baik dalam permintaan motif dan warna batik yang diminta.

Sedangkan pada pernyataan kedua, yaitu pimpinan perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan (X2.1.2) menunjukkan bahwa sebanyak 15 responden (27,8%) memilih jawaban sangat setuju. Kemudian sebanyak 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju, dan ada 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu. Pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden untuk pernyataan ini. Selanjutnya modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Rata-rata yang diperoleh yaitu 4,26, artinya responden sangat setuju bahwa pimpinan perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan. Ketika karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai permintaan konsumen, maka pimpinan akan memberikan imbalan yang pantas. Hal ini akan menambahkan semangat karyawan dalam bekerja. Rata-rata yang diperoleh adalah 4,40 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap *contingent reward* yang meliputi pengarahan kepada karyawan tentang prosedur pelaksanaan kerja dan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan.

#### **5.3.2.2 Indikator *Active Management By Exception* (X2.2)**

Pada indikator *active management by exception* (manajemen aktif dengan pengecualian) (X2.2) terdapat dua item yaitu pimpinan melakukan perbaikan atas kesalahan karyawan (X2.2.1) dan pimpinan mengawasi secara

langsung pekerjaan karyawan (X2.2.2). Selanjutnya rekapitulasi sikap responden tentang indikator *contingent reward* (X2.1) sebagai berikut.

**Tabel 5.13 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Active Management By Exception* (X2.2)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.2.1	0,0	0,0	2	3,7	0,0	0,0	44	81,5	8	14,8	4,07
X2.2.2	0,0	0,0	8	14,8	0,0	0,0	46	85,2	0,0	0,0	3,70
<b>Rata-Rata Indikator <i>Active Management By Exception</i> (X2.2)</b>											<b>3,89</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.13 menunjukkan bahwa sebesar 8 responden (14,8%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan 44 responden (81,5%) memilih jawaban setuju dan 8 responden (14,8%) memilih jawaban idak setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu dan sangat tidak setuju, tidak mendapat respon dari responden. Kemudian modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 44 responden (81,5%) dan rata-rata yang diperoleh sebesar 4,07, artinya karyawan setuju bahwa pimpinan melakukan perbaikan atas kesalahan karyawan. Pimpinan tidak segan untuk melakukan hal tersebut karena merupakan bentuk tanggung jawabnya sebagai pimpinan agar produk batik yang dihasilkan perusahaannya sesuai dengan permintaan konsumen.

Pernyataan kedua terkait pimpinan mengawasi secara langsung pekerjaan karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan (X2.2.2) menunjukkan sebanyak 46 responden (85,2%) memilih jawaban setuju dan 8 responden (14,8%) memilih jawaban tidak setuju. Sedangkan pilihan jawaban sangat setuju, ragu-ragu, dan sangat tidak setuju.

Kemudian modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 46 responden (85,2%) dan rata-rata yang diperoleh sebesar 3,7 artinya responden setuju bahwa pimpinan mengawasi secara langsung pekerjaan karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Pimpinan akan memberikan pengarahan kembali kepada karyawan ketika didapatinya kesalahan yang dilakukannya. Dalam penyelesaian pekerjaan di perusahaan, pimpinan pun turut andil. Rerata *mean* yang diperoleh adalah sebesar 3,89 dan termasuk kategori setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap *management by exception active* (manajemen pengecualian aktif) yang meliputi tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan dan pengawasan secara langsung kerja karyawan.

### 5.3.2.3 Indikator *Passive Management By Exception* ( X2.3)

Indikator *passive management by exception* (manajemen pasif dengan pengecualian) (X2.3), terdapat dua pernyataan dalam indikator tersebut yaitu memantau kesalahan karyawan dalam bekerja (X2.3.1) dan pimpinan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses bekerja (X2.3.2). Selanjutnya rekapitulasi sikap responden tentang indikator *management by exception passive* (manajemen pengecualian pasif) (X2.3) sebagai berikut.

**Tabel 5.14 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator *Passive Management By Exception* (X2.3)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.3.1	0,0	0,0	5,	9,3	0,0	0,0	46	85,2	3	5,6	3,87
X2.3.2	0,0	0,0	4	7,4	1	1,9	46	85,2	3	5,6	3,89
<b>Rata-Rata Indikator <i>Passive Management By Exception</i> (X2.3)</b>											<b>3,88</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.14 di atas, menunjukkan rekapitulasi sikap responden tentang pernyataan pertama pimpinan selalu memantau kesalahan karyawan dalam bekerja (X2.3.1) menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (5,6%) memilih jawaban sangat setuju, 46 responden (85,2%) memilih jawaban setuju, dan 5 responden (9,3%) memilih jawaban tidak setuju. Pilihan jawaban ragu-ragu dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden sehingga dapat diketahui bahwa modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 46 responden (85,2%). Sedangkan rata-rata diperoleh sebesar 3,87 artinya responden setuju bahwa pimpinan selalu memantau kesalahan karyawan dalam bekerja. Biasanya hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan diperiksa oleh pimpinan karena perusahaan yang diteliti adalah skala UKM maka ada kemudahan bagi pimpinan untuk secara langsung mengoreksi hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan. Pimpinan akan akan memfilter hasil pekerjaan karyawan yang dianggap tidak sesuai dan akan ditindaklanjuti dengan melakukan perbaikan.

Kemudian terkait pernyataan kedua, yaitu pimpinan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses bekerja (X2.3.2) menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (5,6%) memilih jawaban sangat setuju, 46 responden (85,2%) memilih jawaban setuju, sedangkan 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu dan 4 responden (7,4%) memilih jawaban tidak setuju. Terkait pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 46 responden (85,2%) dan rata-rata yang diperoleh sebesar 3,89 artinya responden setuju bahwa pimpinan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses bekerja. Hal ini dilakukan agar terhindar dari kesalahan

yang kemudian dapat merugikan perusahaan. Oleh karenanya pimpinan sangat menghimbau kepada karyawannya agar dapat bekerja secara berhati-hati dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Rata-rata yang diperoleh sebesar 3,88 dan termasuk kategori setuju bahwa pimpinan menunjukkan sikap *passive management by exception* (manajemen apasif dengan pengecualian) yang meliputi adanya pemantauan kesalahan karyawan dalam bekerja dan peringatan kepada karyawan bila terjadi kesalahan dalam proses kerja.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, diperoleh data responden sebagai berikut.

**Tabel 5.15 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

No	Indikator	Rata-Rata
1	<i>Contingent reward</i> (X2.1)	4,40
2	<i>Active Management By Exception</i> (X2.2)	3,89
3	<i>Management By Exception Passive</i> (X2.3)	3,88
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>		<b>4,06</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel di atas menunjukkan hasil rekapitulasi sikap responden tentang variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2). Variabel ini terdiri dari tiga indikator yaitu *contingent reward* (X2.1), *active management by exception* (X2.2), dan *management by exception passive* (X2.3). Hasil rata-rata variabel gaya kepemimpinan transaksional yang diperoleh dari rekapitulasi sikap responden sebesar 4,06 dan termasuk dalam kategori tinggi.

### 5.3.3 Variabel Budaya Organisasi (Y1)

Variabel budaya organisasi (Y1) dalam penelitian ini diukur dengan delapan indikator, yaitu kreatif (Y1.1), pengambilan keputusan (Y1.2). perhatian yang rinci (Y1.3), orientasi pada manusia (Y1.4), orientasi pada hasil (Y1.5),

orientasi pada tim (Y1.6), keagresifan (Y1.7), dan stabilitas (Y1.8). Rekapitulasi jawaban responden tiap indikator dideskripsikan dalam penjabaran selanjutnya.

### 5.3.3.1 Indikator Inovasi (Y1.1)

Pada indikator inovasi (Y1.1), terdiri dari dua pernyataan yaitu tantangan dalam bekerja (Y1.1.1) dan ide/gagasan dalam bekerja (Y1.1.3). Berikut disajikan hasil rekapitulasi sikap responden tentang indikator kreatif (Y1.1).

**Tabel 5.16 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Inovasi (Y1.1)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1.1	0,0	0,0	1	1,9	3	5,6	47	87	3	5,6	3,89
Y1.1.2	0,0	0,0	5	9,3	3	5,6	32	59,3	14	25,9	4,02
<b>Rata-Rata Indikator Inovasi (Y1.1)</b>											<b>3,95</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pernyataan pertama, karyawan menyukai tantangan dalam bekerja (Y1.1.1) sebanyak 3 responden (5,6%) yang memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan 47 responden (87,0) lebih banyak memilih jawaban setuju. Kemudian dalam pernyataan ini, terdapat 3 responden (5,6%) memilih jawaban ragu-ragu, dan 1 responden (3,7%) memilih jawaban tidak setuju dan pilihan jawaban sangat tidak setuju tidak mendapat respon. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 47 responden (87,0%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan ini adalah 3,89 artinya responden setuju bahwa karyawan menyukai tantangan dalam bekerja. Ketika karyawan dituntut dalam memenuhi permintaan konsumen, karyawan harus menerima tantangan tersebut sebagai bentuk kerja yang profesionalisme. Oleh karenanya, sebagian besar pembatik sangat tertantang dalam menciptakan suatu motif tertentu sesuai permintaan konsumen.

Selanjutnya pada pernyataan kedua, karyawan memiliki ide/gagasan dalam bekerja (Y1.1.2). sebanyak 14 responden (25,9%) memilih jawaban sangat setuju, kemudian dilengkapi dengan pilihan jawaban setuju sebanyak 32 responden (59,3%). Ada 3 responden (5,6%) lebih memilih jawaban ragu-ragu, dan sebanyak 5 responden (9,3%) memilih jawaban tidak setuju, serta pilihan jawaban sangat tidak setuju tidak mendapat respon. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 32 responden (59,3%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 4,02. Artinya responden setuju bahwa karyawan memiliki ide/gagasan dalam bekerja. Sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh para pelaku pembuat batik atau karyawan dituntut untuk dapat menciptakan ide-ide cemerlang dalam pembuatan motif batik selain motif pakem yang telah ditentukan oleh perusahaan. Rata-rata yang diperoleh dari ketiga pernyataan dari indikator inovasi (Y1.1) sebesar 3,96 dan termasuk kategori setuju bahwa UKM menunjukkan salah budaya organisasi yaitu inovasi yang meliputi karyawan menyukai tantangan dalam bekerja dan adanya ide atau gagasan yang dimiliki dalam pekerjaan.

#### **5.3.3.2 Indikator Pengambilan Resiko (Y1.2)**

Pada indikator pengambilan resiko (Y1.2) terdapat dua pernyataan antara lain memiliki kepercayaan diri (Y1.2.1) dan memperhitungkan sesuatu secara matang (Y1.2.2). Berikut disajikan hasil rekapitulasi indikator pengambilan resiko (Y1.2).

**Tabel 5.17 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Pengambilan Resiko (Y1.2)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.2.1	0,0	0,0	0,0	0,0	3	5,6	41	75,9	9	16,7	4,07
Y1.2.2	0,0	0,0	0,0	0,0	1	1,9	36	66,7	17	31,5	4,30
<b>Rata-Rata Indikator Pengambilan Resiko (Y1.2)</b>											<b>4,19</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.17 menunjukkan bahwa sebanyak 9 responden (16,7%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 41 responden (75,9%) memilih jawaban setuju, 3 responden (5,6%) memilih jawaban ragu-ragu, dan 1 responden ((1,9%) memilih jawaban tidak setuju, dan pilihan jawaban sangat tidak setuju tidak mendapat respon. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 41 responden (75,9%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 4,07. Artinya dalam organisasi ini setuju bahwa karyawan memiliki kepercayaan diri dalam bekerja. Hal ini tercermin ketika karyawan bekerja dengan tuntutan dapat menghasilkan karya yang berasal dari ide sendiri atau ide yang berasal dari pelanggan yang kemudian diproduksi oleh para karyawan dan tanpa sikap percaya diri yang dimiliki, maka akan menimbulkan sikap keragu-raguan dalam bekerja dan akan menghambat dalam pekerjaan.

Selanjutnya terkait pernyataan kedua yaitu memperhitungkan suatu secara matang (Y1.2.2). Hasil rekapitulasi dari pernyataan ini menunjukkan bahwa sebanyak 17 responden (31,5%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 36 responden (66,7%) memilih jawaban setuju. Kemudian 1 responden (1,9%) memilih jawaban tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 36 responden (66,7%).



Rata-rata yang diperoleh adalah 4,30 artinya responden sangat setuju bahwa karyawan ketika bekerja selalu memperhitungkan suatu secara matang. Dalam setiap pekerjaan yang dilakukan apalagi terkait dengan proses produksi tentu sangat memperhitungkan sesuatu secara matang misalnya dalam menentukan komposisi perbandingan zat pewarna yang digunakan dalam proses produksi. Hal tersebut dilakukan agar terciptanya keefektifan dan keefisienan baik dari sistem kerja maupun biaya. Kemudian rata-rata yang diperoleh dari kedua pernyataan tersebut adalah 4,19 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa dalam UKM menunjukkan salah satu budaya organisasi yaitu pengambilan resiko yang meliputi kepercayaan diri dan memperhitungkan sesuatu secara matang.

### 5.3.3.3 Indikator Perhatian Yang Rinci (Y1.3)

Berdasarkan pada indikator perhatian yang rinci (Y1.3) terdapat dua pernyataan yang mendukung terhadap indikator tersebut, yaitu karyawan teliti dalam bekerja (Y1.3.1) dan sikap cepat tanggap dalam bekerja (Y1.3.2). Berikut disajikan hasil rekapitulasi dari indikator perhatian yang rinci (Y1.3).

**Tabel 5.18 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Perhatian Yang Rinci (Y1.3)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.3.1	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,90	38	70,4	15	27,8	4,26
Y1.3.2	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,90	38	70,4	15	27,8	4,26
<b>Rata-Rata Indikator Perhatian Yang Rinci (Y1.3)</b>											<b>4,26</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.18 rekapitulasi indikator perhatian yang rinci terdapat tiga pernyataan. Pertama, pernyataan bahwa karyawan teliti dalam bekerja (Y1.3.1) menunjukkan bahwa sebanyak 15 responden (27,8%) memilih

jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju, 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu. Sedangkan pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Sedangkan rata-rata yang diperoleh adalah 4,26, artinya responden sangat setuju bahwa karyawan teliti dalam bekerja. Salah satu syarat karyawan bekerja pada usaha batik adalah diperlukan ketelitian. Sikap ketelitian dalam bekerja akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dihadapkannya dan menghasilkan karya sesuai dengan permintaan konsumen.

Sedangkan pernyataan kedua, yaitu karyawan memiliki sikap cepat tanggap dalam bekerja (Y1.3.2). Hasil rekapitulasi pada tabel 5.16 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 15 responden (27,8%) memilih jawaban sangat setuju, 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju, dan 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu. Sedangkan pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Hal ini memiliki kesamaan terhadap hasil rekapitulasi sikap pernyataan ketelitian dalam pekerjaan (Y1.3.1). Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Rata-rata yang diperoleh adalah 4,26. Artinya responden sangat setuju bahwa karyawan bersikap cepat tanggap dalam bekerja. Setiap pekerjaan yang diterimanya harus segera direspon dengan baik oleh karyawan agar dapat segera dipahami *point-point* apa saja yang harus dikerjakan dan sesuai dengan yang diharapkan. Rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,26 dan termasuk dalam kategori sangat setuju bahwa dalam

UKM terdapat budaya organisasi yaitu perhatian yang rinci meliputi ketelitian dan sikap cepat tanggap dari karyawan.

#### 5.3.3.4 Indikator Orientasi Pada Manusia (Y1.4)

Berdasarkan pada indikator orientasi pada manusia (Y1.4) terdapat dua indikator yaitu hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan (Y1.4.1) dan penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan (Y1.4.2). Berikut disajikan hasil rekapitulasi pada indikator orientasi pada manusia (Y1.4).

**Tabel 5.19 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Orientasi Pada Manusia (Y1.4)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.4.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41	75,9	13	24,1	4,24
Y1.4.2	0,0	0,0	11	20,4	3	5,6	40	74,1	0,0	0,0	4,35
<b>Rata-Rata Indikator Orientasi Pada Manusia (Y1.4)</b>											<b>4,29</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.19 bahwa pada pernyataan pertama yaitu hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan (Y1.4.1) menunjukkan hasil rekapitulasi sikap responden bahwa sebanyak 13 responden (24,1%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan responden yang berjumlah 41 responden (75,9%) memilih jawaban setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju bahwa tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 41 responden (75,9%) Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sangat setuju terhadap pernyataan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Argumen ini diperkuat dari rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,24.

Pimpinan yang menjaga hubungan baik kepada karyawan, maka akan menciptakan komunikasi yang baik pula serta dapat memberikan dampak yang baik yaitu menciptakan suasana yang kondusif pada lingkungan perusahaan.

Pernyataan kedua yaitu danya penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan (Y1.4.2) menunjukkan hasil rekapitulasi pada tabel di atas bahwa sebanyak 40 responden (74,1%) memilih jawaban setuju, 3 responden (5,7%) memilih jawaban ragu-ragu, dan 11 responden (20,4%) memilih jawaban tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 40 responden (74,1%). Rata-rata yang diperoleh sebesar 4,35, artinya responden setuju bahwa adanya pemberian penghargaan berdasarkan kinerja karyawan yang telah dicapai. Penghargaan yang biasanya diberikan pimpinan terhadap karyawan adalah dengan memberikan tambahan upah. Hal ini merupakan sebagai bentuk perhatian pimpinan terhadap karyawan agar dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kemudian rata-rata yang diperolehnya pun sebesar 4,29 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa dalam UKM menunjukkan budaya organisasi yaitu orientasi pada manusia yang meliputi adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan mengenai pekerjaan dan penghargaan yang diberikan berdasarkan pada kinerja karyawan.

#### **5.3.3.5 Indikator Orientasi Hasil (Y1.5)**

Berdasarkan pada indikator orientasi hasil (Y1.5) terdapat dua pernyataan yaitu memperhatikan hasil pekerjaan karyawan (Y1.5.1) dan fokus terhadap pekerjaan karyawan (Y1.5.2). Hasil rekapitulasi data responden terhadap indikator orientasi hasil (Y1.5) sebagai berikut.

**Tabel 5.20 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Orientasi Hasil (Y1.5)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y1.5.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35	64,8	19	35,2	4,35
Y1.5.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	38	70,4	16	29,6	4,30
<b>Rata-Rata Indikator Orientasi Hasil (Y1.5)</b>											<b>4,33</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.20 di atas menunjukkan bahwa pernyataan pimpinan perusahaan memperhatikan hasil pekerjaan karyawan (Y1.5.1) sebanyak 19 responden (35,2%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan pada pilihan jawaban setuju diberi respon sebanyak 35 responden (64,8%). Kemudian terkait pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju tidak mendapatkan respon. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 35 responden (64,8%). rata-rata dapat dikatakan cukup tinggi yaitu 4,35. Artinya responden sangat setuju bahwa adanya budaya organisasi yaitu pimpinan perusahaan memperhatikan hasil pekerjaan karyawan. Budaya organisasi seperti ini perlu dilakukan dengan alasan agar dapat dijadikan ajang evaluasi juga bagi organisasi terhadap hasil kerja.

Kemudian pernyataan kedua yaitu pimpinan perusahaan fokus terhadap pekerjaan karyawan (Y1.5.2), menunjukkan hasil rekapitulasinya bahwa sebanyak 16 responden (29,6%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju. Namun pada pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, tidak ada responden yang memilih jawaban tersebut. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan ini sebesar 4,30, artinya responden sangat setuju

terhadap pernyataan bahwa adanya pimpinan perusahaan yang fokus terhadap pekerjaan karyawan. Pimpinan sangat memprioritaskan pekerjaan yang dilakukan karyawan karena berkaitan dengan permintaan konsumen. Rata-rata yang diperoleh berdasarkan pada kedua pernyataan tersebut di atas, sebesar 4,33 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa dalam UKM menunjukkan budaya organisasi yaitu orientasi hasil yang meliputi pimpinan UKM memperhatikan hasil pekerjaan karyawan dan fokus terhadap pekerjaan karyawan.

### 5.3.3.6 Indikator Orientasi Tim (Y1.6)

Berdasarkan pada indikator orientasi tim (Y1.6) terdapat dua pernyataan yaitu keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya (Y1.6.1) dan adanya komunikasi yang dibangun (Y1.6.2). Berikut peneliti menyajikan hasil analisis deskriptif rekapitulasi data responden terhadap indikator orientasi tim (Y1.6).

**Tabel 5.21 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Orientasi Tim (Y1.6)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.6.1	0,0	0,0	0,0	0,0	2	3,7	45	83,3	7	13,0	4,09
Y1.6.2	0,0	0,0	0,0	0,0	6	11,1	37	68,5	11	20,4	4,09
<b>Rata-Rata Indikator Orientasi Tim (Y1.6)</b>											<b>4,09</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.21 menunjukkan pada indikator orientasi tim (Y1.6) yang terdiri dari tiga pernyataan, adanya keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya (Y1.6.1) dan adanya komunikasi yang dibangun (Y1.6.2). Pernyataan pertama, adanya keterikatan antara suatu pekerjaan dengan

pekerjaan yang lainnya (Y1.6.2) menunjukkan bahwa sebesar 7 responden (13%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 45 responden (83,3%) memilih jawaban setuju, kemudian yang memilih jawaban ragu-ragu sebanyak 2 responden (3,7%). Pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon untuk dipilih. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 45 responden (83,3%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan ini adalah 4,09. Artinya terkait pernyataan tersebut di atas, bahwa responden setuju adanya keterikatan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya. Pekerjaan membatik merupakan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Masing-masing dari karyawan memiliki kemampuan yang berbeda sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan diperlukan kerja sama. Kemampuan karyawan yang berbeda-beda akan ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Oleh karenanya tanpa adanya sikap kerja sama tidak akan terselesaikan pekerjaan yang dilakukan.

Kemudian pada pernyataan kedua yaitu adanya sikap komunikasi yang dibangun dalam perusahaan (Y1.6.2). Pada pernyataan ini, sebanyak 11 responden (20,4%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan pilihan jawaban setuju dipilih sebanyak 37 responden (68,5%) dan pilihan jawaban ragu-ragu dipilih sebanyak 6 responden (11,1%) serta pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 37 responden (68,5%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan adanya sikap kebersamaan yang dibangun dalam perusahaan (Y1.6.2) adalah 4,09. Artinya responden sangat setuju bahwa adanya sikap kebersamaan yang dibangun

dalam perusahaan. Sikap komunikasi yang dibangun antar karyawan merupakan salah satu tuntutan yang secara alami terbina sebagai akibat adanya pekerjaan yang dilakukan secara bersama juga. Oleh karenanya sikap komunikasi dalam perusahaan sangat perlu dibangun antar karyawan dan pimpinan, dan rata-ratanya adalah 4,09 dan termasuk kategori setuju bahwa dalam UKM menunjukkan budaya organisasi yaitu orientasi tim yang meliputi keterikatan satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya dan komunikasi yang dibangun dalam perusahaan.

### 5.3.3.7 Indikator Keagresifan

Berdasarkan pada indikator keagresifan (Y1.7) terdapat dua pernyataan yang mendukung dalam indikator tersebut yaitu didorong mencapai hasil kerja optimal (Y1.7.1) dan dituntut bekerja giat (Y1.7.2). Hasil rekapitulasi dari data responden terhadap indikator keagresifan sebagai berikut.

**Tabel 5.22 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Keagresifan (Y1.7)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.7.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41	75,9	13	24,1	4,24
Y1.7.2	0,0	0,0	0,0	0,0	2	3,7	40	74,1	12	22,2	4,19
<b>Rata-Rata Indikator Keagresifan (Y1.7)</b>											<b>4,22</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.22 di atas menunjukkan hasil responden terhadap pernyataan karyawan didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Y1.7.1) bahwa sebanyak 13 responden (24,1%) yang memilih jawaban sangat setuju dan 41 responden (75,9%) yang memilih jawaban setuju. Kemudian pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada



responden yang memberi respon. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 41 responden (75,9%). Rata-rata yang diperolehnya 4.24. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sangat setuju adanya budaya yang dibangun yaitu ), karyawan didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Selanjutnya pernyataan kedua terkait karyawan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan tugas (Y1.7.2), menunjukkan hasil rekapitulasi responden dari 54 UKM bahwa sebanyak 12 responden (22,2%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 40 responden (74,1%) memilih jawaban setuju, dan 2 responden (3,7%) memilih jawaban ragu-ragu. Terkait pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju, tidak ada responden yang memilihnya. Kemudian modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 40 responden (74,1%) dan rata-rata yang diperoleh adalah 4,19, yang menunjukkan bahwa responden setuju bahwa karyawan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan tugas. Rata-rata yang diperoleh sebesar 4,22 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa dalam UKM menunjukkan budaya organisasi yaitu keagresifan yang meliputi karyawan didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab.

#### **5.3.3.8 Indikator Stabilitas (Y1.8)**

Berdasarkan pada indikator stabilitas (Y1.8) terdapat dua pernyataan yaitu kenyamanan dengan kondisi kerja yang kondusif (Y1.8.1) dan merasa dihargai atas pekerjaannya (Y1.8.2). Berikut peneliti menyajikan hasil rekapitulasi data responden pada tabel 5.21 di bawah ini.

**Tabel 5.23 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Stabilitas (Y1.8)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.8.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33	61,1	21	38,9	4,39
Y1.8.2	0,0	0,0	0,0	0,0	1	1,9	29	53,7	24	44,4	4,43
<b>Rata-Rata Indikator Stabilitas (Y1.8)</b>											<b>4,41</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.23 di atas menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama sebanyak 21 responden (38,9%) memilih jawaban sangat setuju, 33 responden (61,1%) memilih jawaban setuju. Kemudian baik untuk jawaban ragu-ragu, kurang setuju, dan sangat tidak setuju menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memilihnya. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 33 responden (61,1%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan ini sebesar 4,39. Artinya responden sangat setuju bahwa karyawan merasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif.

Selanjutnya pada pernyataan kedua, adanya karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya (Y1.8.2) menunjukkan rekapitulasi sikap responden sebanyak 24 responden (44,4%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 29 responden (53,7%) memilih jawaban setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu sebanyak 1 responden (1,9%) yang memilihnya. Terkait pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 29 responden (53,7%) dan rata-rata yang diperoleh pada pernyataan ini sebesar 4,43. Artinya responden sangat setuju bahwa adanya budaya organisasi yaitu karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya. Karyawan yang merasa dihargai atas pekerjaan yang dilakukannya menunjukkan bahwa organisasi menilai

bahwa karyawan merupakan asset terpenting dalam perusahaan. Rata-rata yang diperoleh dari kedua pernyataan ini sebesar 4,41 dan termasuk sangat setuju bahwa dalam UKM menunjukkan budaya organisasi yaitu stabilitas yang meliputi karyawan merasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif dan merasa dihargai atas pekerjaannya sehingga menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, diperoleh data responden sebagai berikut.

**Tabel 5.24 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Variabel Budaya Organisasi (Y3)**

No	Indikator	Rata-Rata
1	Inovasi (Y1.1)	3,95
2	Pengambilan Resiko (Y1.2)	4,19
3	Perhatian yang rinci (Y1.3)	4,26
4	Orientasi pada manusia (Y1.4)	4,29
5	Orientasi hasil (Y1.5)	4,33
6	Orientasi tim (Y1.6)	4,09
7	Keagresifan (Y1.7)	4,22
8	Keagresifan (Y1.8)	4,41
<b>Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi (Y3)</b>		<b>4,21</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan hasil rekapitulasi variabel budaya organisasi. Pada variabel ini terdapat delapan indikator yaitu inovasi (Y1.1), pengambilan resiko (Y1.2), perhatian yang rinci (Y1.3), orientasi pada manusia (Y1.4), orientasi hasil (Y1.5), orientasi tim (Y1.6), keagresifan (Y1.7), keagresifan (Y1.8). Hasil rata-rata variabel budaya organisasi yang diperoleh dari rekapitulasi sikap responden sebesar 4,21 dan termasuk dalam kategori tinggi

### 5.3.4 Variabel *Green Management* (Y2)

Variabel *Green Management* (X2) dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu proses produksi (Y2.1), pengolahan lingkungan (Y2.2), keselamatan kerja (Y2.3), dan manajemen perusahaan (Y2.4). Rekapitulasi jawaban responden tiap indikator dideskripsikan dalam penjabaran selanjutnya.

#### 5.3.4.1 Indikator Proses Produksi (Y2.1)

Pada indikator proses produksi (Y2.1) terdapat empat pernyataan yaitu penerapan efisiensi produksi (Y2.1.1), menempatkan bahan produksi di gudang atau di tempat khusus (Y2.1.2), perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami (Y2.1.3), dan peningkatan teknologi dalam proses produksi (Y2.1.4). Namun pada uji validitas, pernyataan Y2.1.2 dan Y2.1.4 dihapus karena kedua pernyataan tersebut tidak valid. Berikut hasil rekapitulasi sikap responden terhadap indikator proses produksi (Y2.1) pada tabel 5.22 di bawah ini.

**Tabel 5.25 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Proses Produksi (Y2.1)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.1.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40	74,1	14	25,9	4,26
Y2.1.3	0,0	0,0	0,0	0,0	1	1,9	38	70,4	15	27,8	4,26
<b>Rata-Rata Indikator Proses Produksi (Y2.1)</b>											<b>4,26</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.25 menunjukkan rekapitulasi sikap responden tentang indikator proses produksi (Y2.1), pada pernyataan pertama perusahaan telah melakukan penerapan efisiensi produksi menunjukkan bahwa sebanyak 14 responden (25,9%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 40 responden (74,1%) memilih jawaban setuju. Kemudian tidak ada responden yang

memilih jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 40 responden (74,1). Rata-rata yang diperoleh pun cukup tinggi yaitu 4,26. Artinya responden sangat setuju bahwa organisasi melakukan penerapan efisiensi produksi seperti penggunaan pewarna alami yang dinilai lebih efisien dari pada penggunaan bahan sintetis. Penerapan efisiensi dalam proses produksi diharapkan dapat menekan biaya produksi yang dilakukan organisasi.

Pernyataan ketiga yaitu perusahaan telah mendapatkan perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami (Y2.1.3). Sebanyak 15 responden (27,8%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju. Sedangkan pilihan jawaban ragu-ragu ada 1 responden (1,9%) yang memilih jawaban tersebut. Terkait jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju, tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan perusahaan telah mendapatkan perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami (Y2.1.3) diperoleh sebesar 4,26. Artinya responden sangat setuju bahwa penggunaan bahan pewarna alami yang digunakan telah mendapat ijin khususnya dari pemerintah, karena program *green management* merupakan salah program yang digalakkan oleh pemerintah terhadap para pelaku UKM batik. Rata-rata yang diperoleh dari empat pernyataan adalah sebesar 4,26 dan termasuk kategori sangat setuju dalam UKM menerapkan proses produksi yang meliputi penerapan efisiensi produksi dan perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami.

### 5.3.4.2 Indikator Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)

Pada indikator pengelolaan lingkungan (Y2.2) terdapat dua pernyataan yang mendukung dalam indikator tersebut yaitu pengolahan limbah ramah lingkungan (Y2.2.1) dan pemanfaatan limbah kembali (Y2.2.2). Hasil rekapitulasi data responden terhadap indikator pengelolaan lingkungan (Y2.2) disajikan dalam tabel 5.26 di bawah ini.

**Tabel 5.26 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.2.1	0,0	0,0	0,0	0,0	2	3,7	27	50,0	25	46,3	4,43
Y2.2.2	0,0	0,0	0,0	0,0	1	1,9	33	61,1	20	37,0	4,35
<b>Rata-Rata Indikator Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)</b>											<b>4,39</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.26 di atas menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama, perusahaan melakukan pengolahan limbah yang ramah lingkungan (Y2.2.1) menunjukkan sebanyak 25 responden (46,3%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 27 responden (50%) memilih jawaban setuju. Selanjutnya 2 responden (3,7% ) memilih jawaban ragu-ragu. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 27 responden (50%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan ini sebesar 4,43. Artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan melakukan pengolahan limbah yang ramah lingkungan. Pengolahan limbah yang dilakukannya yaitu dengan dua cara, antara lain melalui pemasangan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) dan pembuangan langsung ke tempat pembuangan sampah.

Pernyataan kedua yaitu perusahaan melakukan pemanfaatan limbah kembali (Y2.2.2). Pada pernyataan ini diperoleh sebanyak 20 responden (37%)

memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 33 responden (61,1%) memilih jawaban setuju. Pilihan jawaban ragu-ragu dipilih sebanyak 1 responden (1,9%), dan pilihan jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 33 responden (61,1%). Rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,35. Artinya responden setuju terhadap pernyataan bahwa perusahaan memanfaatkan limbah untuk digunakan kembali. Hal ini dikarenakan bahan produksi yang telah digunakan masih terkandung zat pewarna alami di dalamnya sehingga karyawan memanfaatkan kembali bahan produksi tersebut agar dapat menghasilkan zat pewarna. Rata-rata yang diperoleh dari kedua pernyataan tersebut adalah sebesar 4,39 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa UKM menerapkan pengelolaan lingkungan yang meliputi pengolahan limbah yang ramah lingkungan dan pemanfaatan limbah (bahan pewarna alami) kembali.

#### 5.3.4.3 Indikator Keselamatan Kerja (Y2.3)

Berikut disajikan hasil rekapitulasi data responden terhadap indikator keselamatan kerja (Y2.3) disajikan pada tabel 5.27 di bawah ini.

**Tabel 5.27 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Keselamatan Kerja (Y2.3)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.3.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33	61,1	21	38,9	4,39
Y2.3.2	0,0	0,0	0,0	0,0	1	1,9	33	61,1	20	37,0	4,35
Y2.3.3	0,0	0,0	2	3,7	0,0	0,0	32	59,3	20	37,0	4,30
<b>Rata-Rata Indikator Keselamatan Kerja (Y2.3)</b>											<b>4,35</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Pada tabel 5.27 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama ada sebanyak 21 responden (38,9%) yang memilih jawaban sangat setuju. Kemudian sebanyak 33 responden (61,1%) memilih jawaban setuju. Sedangkan pilihan jawaban ragu-ragu tidak mendapat respon dari responden. Hal tersebut sama dengan pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu tidak ada respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 33 responden (61,1%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan tersebut sebesar 4,39. Artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan memasang sistem sirkulasi udara yang baik. Sistem sirkulasi udara yang diterapkannya pun mengacu pada konsep ramah lingkungan yaitu menyediakan ruangan terbuka dengan penambahan hiasan tanaman yang digunakan sebagai penyejuk ruangan.

Selain itu pada pernyataan kedua yaitu karyawan menggunakan alat perlindungan diri ketika bekerja (Y2.3.2) menunjukkan bahwa sebanyak 20 responden (37%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 33 responden (61,1%) memilih jawaban setuju. Ada 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu, dan pilihan jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 33 responden (61,1%). Rata-rata yang diperoleh dari pernyataan ini sebesar 4,39. Artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan menyediakan alat perlindungan diri saat bekerja. Karyawan sangat disarankan untuk menggunakan alat-alat tersebut seperti sarung tangan dan masker meskipun bahan pewarna yang digunakan adalah alami dan aman. Pada pernyataan ketiga yaitu organisasi menyediakan persediaan obat-obatan (P3K). berdasarkan pernyataan ini menunjukkan bahwa sebanyak 20 responden



(37%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 32 responden (59,3%) memilih jawaban setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Berbeda dengan pilihan jawaban tidak setuju yaitu mendapat 2 responden (3,7%). Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 32 responden (59,3%). Sedangkan rata-rata yang diperoleh sebesar 4,30. Artinya para responden sangat setuju bahwa di dalam perusahaan telah menyediakan obat-obatan (P3K) sebagai obat pertolongan pertama ketika terjadinya kecelakaan kecil. Kemudian rerata *mean* yang diperoleh dari ketiga pernyataan ini sebesar 4,35 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa UKM menerapkan keselamatan kerja karyawan yang meliputi memasang sistem sirkulasi udara yang baik di tempat kerja, menggunakan alat perlindungan diri ketika bekerja, dan perusahaan menyediakan obat-obatan (P3K).

#### 5.3.4.4 Indikator Manajemen Perusahaan (Y2.4)

Dalam indikator manajemen perusahaan terdapat dua pernyataan, yaitu produk bersertifikasi ramah lingkungan (Y2.4.1) dan adanya kepedulian organisasi terhadap lingkungan (Y2.4.2). Hasil rekapitulasi data responden terhadap indikator keselamatan kerja (Y2.3) disajikan tabel 5.28 di bawah ini.

**Tabel 5.28 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Manajemen Perusahaan (Y2.4)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y2.4.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45	83,3	9	16,7	4,17
Y2.4.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41	75,9	13	24,1	4,24
<b>Rata-Rata Indikator Manajemen Perusahaan (Y2.4)</b>											<b>4,20</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan tabel 5.28 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama produk bersertifikasi ramah lingkungan (Y2.4.1), sebanyak 9 responden (16,7%) memilih jawaban sangat setuju. Sedangkan sebanyak 45 responden (83,3%) memilih jawaban setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 45 responden (83,3%). rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 4,17. Responden setuju bahwa produk yang dihasilkan perusahaannya telah bersertifikasi ramah lingkungan. Dalam hal ini produk batik mendaftarkan produknya sebagai produk yang ramah lingkungan dan telah bersertifikasi Standar Nasional Indonesia (SNI).

Selanjutnya pada pernyataan kedua mengenai adanya kepedulian organisasi terhadap lingkungan (Y2.4.2), menunjukkan bahwa sebanyak 13 responden (24,1%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan sebanyak 41 responden (75,9%) memilih jawaban setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju menunjukkan bahwa tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 41 responden (75,9%). Rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 4,24 artinya responden sangat setuju bahwa adanya kepedulian organisasi terhadap lingkungan. Hal ini dapat tercermin pada pengolahan limbah yang dilakukan oleh organisasi sebagai bentuk untuk menghindari polusi yang terjadi meskipun zat pewarna yang digunakan telah termasuk ramah lingkungan. Sedangkan rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,20 dan termasuk dalam kategori setuju bahwa di dalam UKM terdapat manajemen perusahaan yang meliputi produk yang dihasilkan telah bersertifikasi sebagai produk ramah lingkungan dan kepedulian UKM terhadap lingkungan sekitar.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, diperoleh data responden sebagai berikut.

**Tabel 5.29 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Variabel *Green Management* (Y2)**

No	Indikator	Rata-Rata
1	Proses Produksi (Y2.1)	4,26
2	Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)	4,39
3	Keselamatan Kerja (Y2.3)	4,35
4	Manajemen Perusahaan (Y2.4)	4,20
<b>Rata-Rata Variabel <i>Green Management</i> (Y2)</b>		<b>4,30</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel di atas, menunjukkan hasil rekapitulasi sikap responden tentang variabel *green management*. Variabel *green management* terdiri dari empat indikator yaitu Proses Produksi (Y2.1), Pengelolaan Lingkungan (Y2.2), Keselamatan Kerja (Y2.3), Keselamatan Kerja (Y2.3), dan Manajemen Perusahaan (Y2.4). Hasil rata-rata variabel *green management* yang diperoleh dari rekapitulasi sikap responden sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

### 5.3.5 Variabel Kinerja Organisasi (Y3)

Variabel Kinerja Organisasi (Y3) dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator, yaitu kinerja keuangan (Y3.1), kinerja lingkungan (Y2.2), kinerja operasional (Y2.3). Rekapitulasi jawaban responden tiap indikator dideskripsikan dalam penjabaran selanjutnya.

#### 5.3.5.1 Indikator Kinerja Keuangan (Y3.1)

Pada indikator kinerja keuangan (Y3.1) terdapat tiga pernyataan yaitu pangsa pasar mengalami peningkatan (Y3.1.1), omset penjualan mengalami peningkatan (Y3.1.2), dan keuntungan mengalami peningkatan (Y3.1.3). Hasil

rekapitulasi sikap responden terhadap indikator kinerja keuangan (Y3.1) disajikan pada tabel 5.25 di bawah ini.

**Tabel 5.30 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Kinerja Keuangan (Y3.1)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y3.1.1	3	5,6	20	37	1	1,9	21	38,9	9	16,7	3.24
Y3.1.2	1	1,9	9	16,7	1	1,9	37	68,5	6	11,1	3.70
Y3.1.3	2	3,7	9	16,7	0,0	0,0	34	63,0	9	16,7	3.72
<b>Rata-Rata Indikator Kinerja Keuangan (Y3.1)</b>											<b>3,55</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.30 pada pernyataan pertama, pangsa pasar organisasi mengalami peningkatan (Y3.1.1) menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (5,6%) memilih jawaban sangat setuju, 21 responden (38,9%) memilih jawaban setuju, 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu. Sedangkan sebanyak 20 responden (37%) memilih jawaban tidak setuju, dan 3 responden (5,6%) memilih jawaban sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 21 responden (38,9%). Rata-rata yang diperoleh pada pernyataan pangsa pasar organisasi mengalami peningkatan (Y3.1.1) sebesar 3,24, artinya ragu-ragu atau cukup. Berdasarkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa peningkatan pangsa pasar tidak terjadi secara signifikan. Hal ini dapat terlihat juga pada pilihan jawaban tidak setuju dan setuju, memiliki jumlah modus yang hampir sama.

Pernyataan kedua terkait omset penjualan organisasi mengalami peningkatan (Y3.1.2), menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (11,1%) memilih jawaban sangat setuju, kemudian 37 responden (68,5%) memilih jawaban setuju. Sedangkan 1 responden (1,9%) memilih jawaban ragu-ragu.

Selanjutnya sebanyak 9 responden (16,7%) memilih jawaban tidak setuju, dan 1 responden (1,9%) memilih jawaban sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 37 responden (68,5%). Rata-rata yang diperoleh adalah 3,70 artinya responden setuju bahwa omset penjualan organisasi mengalami peningkatan. Ada beberapa UKM yang mengakui bahwa peningkatan yang terjadi tidak meningkat secara drastis tetapi tetap mengalami peningkatan secara perlahan-lahan dan yang perlu diperhatikan bahwa peningkatan penjualan antara produk batik yang sudah berwawasan *green management* tidak dapat disamakan dengan peningkatan penjualan batik dari bahan sintesis karena segmentasi pasarnya pun berbeda.

Pernyataan ketiga, terkait keuntungan penjualan organisasi mengalami peningkatan (Y3.1.3) menunjukkan bahwa 9 responden (16,7%) memilih jawaban sangat setuju. Kemudian sebanyak 34 responden (63%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 9 responden (16,7%) memilih jawaban tidak setuju, dan 2 responden (3,7%) memilih jawaban sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak . 34 responden (63%). Rata-rata yang diperoleh adalah 3,72. Artinya responden setuju bahwa keuntungan penjualan organisasi mengalami peningkatan. Dalam hal ini, peningkatan keuntungan penjualan organisasi, berbanding lurus dengan omset organisasi yang diterima. Selanjutnya rata-rata yang diperoleh dari ketiga pernyataan tersebut sebesar 3,55 dan termasuk kategori setuju bahwa adanya peningkatan kinerja keuangan UKM yang meliputi peningkatan pangsa pasar, peningkatan omset penjualan, dan peningkatan keuntungan UKM.

### 5.3.4.2 Indikator Kinerja Lingkungan (Y3.2)

Pada kinerja lingkungan (Y3.2) terdapat tiga pernyataan yaitu pengurangan limbah cair (Y3.2.1), pengurangan limbah padat (Y3.2.2), dan pengurangan penggunaan bahan kimia (Y3.2.3). Hasil rekapitulasi indikator kinerja lingkungan disajikan dalam tabel 5.31 sebagai berikut.

**Tabel 5.31 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Kinerja Lingkungan (Y3.2)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y3.2.1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35	64,8	19	35,2	4,35
Y3.2.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	38	70,4	16	29,6	4,30
Y3.2.3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	32	59,3	22	40,7	4,41
<b>Rata-Rata Indikator Kinerja Lingkungan (Y3.2)</b>											<b>4,35</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.31 pada pernyataan pertama, sebanyak 19 responden (35,2%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 35 responden (64,8%) memilih jawaban setuju. Sedangkan pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 35 responden (64,8%). Rata-rata yang diperoleh sebesar 4,35. Artinya, responden sangat setuju bahwa perusahaan dalam melakukan proses produksi telah mengurangi limbah cair. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) atau dengan secara langsung dapat membuang limbah cair yang mengandung zat pewarna alami tanpa melalui alat penyaringan karena dinilai aman dari bahan kimia.

Pernyataan kedua, organisasi telah melakukan pengurangan limbah padat (Y3.2.2) menunjukkan bahwa sebanyak 16 responden (29,6%) memilih

jawaban sangat setuju, sedangkan 38 responden (70,4%) memilih jawaban setuju. Terkait pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 38 responden (70,4%). Rata-rata yang diperoleh sebesar 4,30, artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan telah melakukan pengurangan bahaya limbah padat. Limbah padat yang disebabkan penggunaan pewarna alami dinilai aman sehingga dapat mengurangi bahayanya limbah padat.

Kemudian sebanyak 22 responden (40,7%) memilih jawaban sangat setuju dari pernyataan ketiga yaitu organisasi telah melakukan pengurangan penggunaan bahan kimia (Y3.2.3). Kemudian sebanyak 32 respon (59,3%) memilih jawaban setuju. Sedangkan tidak ada satu responden pun memberi respon terhadap pilihan jawaban ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 32 responden (59,3%). Rata-rata yang diperoleh 4,41 artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan telah melakukan pengurangan penggunaan bahan kimia. Hal ini karena perlahan-lahan perusahaan telah beralih kepada zat pewarna alami meskipun belum secara keseluruhan. Rata-rata yang diperoleh sebesar 4,35 dan termasuk kategori sangat setuju bahwa terjadinya peningkatan kinerja lingkungan yang meliputi UKM telah mengurangi limbah cair dan padat serta pengurangan penggunaan bahan kimia.

#### **5.3.5.3 Indikator Kinerja Operasional (Y3.3)**

Pada indikator kinerja operasional (Y3.3) terdapat tiga pernyataan yaitu kemampuan memproduksi dengan pewarna alami (Y3.3.1), melakukan peningkatan kualitas produk (Y3.3.2), pemanfaatan kualitas pewarna alami

(Y3.3.3). Hasil rekapitulasi sikap responden tentang indikator kinerja operasional disajikan dalam tabel 5.32 di bawah ini.

**Tabel 5.32 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Indikator Kinerja Operasional (Y3.3)**

Indikator	Persentase Skala Pilihan Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y3.3.1	0,0	0,0	0,0	0,0	7	13,0	33	61,1	14	25,9	4,13
Y3.3.2	0,0	0,0	0,0	0,0	4	7,4	34	63,0	16	29,6	4,22
Y3.3.3	0,0	0,0	0,0	0,0	6	11,1	34	63,0	14	25,9	4,15
<b>Rata-Rata Indikator Kinerja Operasional (Y3.3)</b>											<b>4,17</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel 5.32 menyajikan rekapitulasi sikap responden tentang indikator kinerja operasional. Pada indikator ini terdapat tiga pernyataan antara lain, perusahaan memiliki kemampuan memproduksi dengan pewarna alami (Y3.3.1), perusahaan melakukan peningkatan kualitas produk (Y3.3.2), dan perusahaan memanfaatkan kualitas pewarna alami (Y3.3.3). Sebanyak 14 responden (25,9%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 33 responden (61,1%) memilih jawaban setuju. Kemudian ada 7 responden (13%) memilih jawaban ragu-ragu, dan pilihan jawaban setuju serta sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 33 responden (61,1%). Rata-rata yang diperoleh adalah 4,13 artinya responden setuju bahwa perusahaan memiliki kemampuan memproduksi dengan pewarna alami. Kemampuan yang dimiliki dapat diperoleh dari kemampuan yang dimiliki oleh pimpinannya atau mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah setempat.

Kemudian, pada pernyataan kedua, yaitu perusahaan melakukan peningkatan kualitas produk (Y3.3.2). Sebanyak 16 responden (29,6%) memilih



jawaban sangat setuju, sedangkan sebanyak 34 responden (63%) memilih jawaban setuju. Kemudian ada sebanyak 4 responden (7,4%) memilih jawaban ragu-ragu. Pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 34 responden (63%). Rata-rata yang diperoleh adalah 4,22 artinya responden sangat setuju bahwa perusahaan melakukan peningkatan kualitas produk. Peningkatan kualitas produk yang dilakukannya adalah dengan penggunaan zat pewarna alami. Produk yang dihasilkannya memberikan warna khas pada batik yaitu lebih identik warna yang *soft*, tidak mudah pudar warnanya, dan lebih tahan lama serta aman dalam penggunaannya

Selanjutnya pada pernyataan ketiga terkait perusahaan memanfaatkan kualitas pewarna alami (Y3.3.3) menunjukkan bahwa 14 responden (25,9%) memilih jawaban sangat setuju, sedangkan 34 responden (63%) lebih memilih jawaban setuju. Namun ada sebanyak 6 responden (11,1%) memilih jawaban ragu-ragu, dan pilihan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju menunjukkan tidak mendapat respon dari responden. Modus dalam pernyataan ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 34 responden (63%). Rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 4,15. Artinya responden setuju bahwa organisasi memanfaatkan kualitas pewarna alami. Perusahaan memanfaatkan kualitas pewarna alami dengan menciptakan segmentasi pasar kelas menengah seperti konsumen dari mancanegara atau konsumen lokal yang memiliki pemahaman tentang batik ramah lingkungan. Selanjutnya rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 4,17 dan termasuk kategori setuju bahwa UKM mengalami peningkatan dalam kinerja operasional yang meliputi karyawan memiliki kemampuan

memproduksi dengan pewarna alami, adanya peningkatan kualitas produk dengan penggunaan pewarna alami, dan pemanfaatan kualitas pewarna alami dalam produksi.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, diperoleh data responden sebagai berikut.

**Tabel 5.33 Rekapitulasi Sikap Responden Tentang Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

No	Indikator	Rata-Rata
1	Kinerja Keuangan ( <i>Performance Finance</i> ) (Y3.1)	3,55
2	Kinerja Lingkungan ( <i>Environment Performance</i> ) (Y3.2)	4,35
3	Kinerja Operasional ( <i>Operational Performance</i> ) (Y3.3)	4,17
<b>Rata-Rata Variabel Kinerja Organisasi (Y3)</b>		<b>4,02</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan pada tabel di atas, menunjukkan hasil rekapitulasi sikap responden tentang variabel *green management*. Variabel *green management* terdiri dari tiga indikator yaitu kinerja keuangan (*performance finance*) (Y3.1), kinerja lingkungan (*environment performance*) (Y3.2), kinerja operasional (*operational performance*) (Y3.3). Hasil rata-rata variabel kinerja organisasi yang diperoleh dari rekapitulasi sikap responden sebesar 4,02 dan termasuk dalam kategori tinggi.

#### 5.4 Uji Beda

Berdasarkan pada hasil data responden yang telah didapatkan oleh peneliti, selanjutnya peneliti akan melakukan uji beda yang bertujuan mencari perbedaan, baik antara dua sampel data atau antara beberapa sampel data. Dalam hal ini peneliti akan mengetahui dan menjelaskan gambaran dari masing-

masing gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, *green management*, dan kinerja organisasi. Uji beda yang dilakukan dibedakan dari masing-masing lokasi penelitian yaitu Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Giriloyo Bantul, dan Bogoharjo Pacitan. Hasil uji beda selanjutnya akan dijabarkan oleh peneliti dengan menggunakan program SPSS.

#### 5.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada uji beda yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan empat indikator yaitu indikator *idealized influence* (pengaruh ideal) (X1.1), *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) (X1.2), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X2.4). Berikut rekapitulasi hasil uji beda terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) di bawah ini.

**Tabel 5.34 Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) di Laweyan Solo**

No	Indikator	Rata-rata
1	X1.1	4.26
2	X1.2	4,19
3	X1.3	4,12
4	X1.4	4,14
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>		<b>4,17</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.35 Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) di Rungkut Surabaya**

No	Indikator	Rata-rata
1.	X1.1	4,33
2.	X1.2	4,17

Lanjutan Tabel 5.35

No	Indikator	Rata-rata
3.	X1.3	405
4.	X1.4	5,0
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>		<b>4,5</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Tabel 5.36 Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) di Giriloyo Bantul

No	Indikator	Rata-rata
1.	X1.1	4.38
2.	X1.2	4.36
3.	X1.3	4.43
4.	X1.4	4.58
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>		<b>4,44</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Tabel 5.37 Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) di Bogoharjo Pacitan

No	Indikator	Rata-rata
1.	X1.1	4.67
2.	X1.2	4.78
3.	X1.3	4,0
4.	X1.4	4.55
<b>Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>		<b>4,5</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Berdasarkan pada tabel 34, tabel 35, tabel 36, dan tabel 37 di atas yang merupakan hasil uji beda yang telah dilakukan menunjukkan hasil responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional di masing-masing tempat penelitian yaitu Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Giriloyo Bantul, dan Bogoharjo Pacitan. Variabel gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari

indikator *idealized influence* (pengaruh ideal) (X1.1), *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) (X1.2), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4).

Pada penelitian UKM di Laweyan Solo diteliti sebanyak 34 UKM. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan UKM di Laweyan Solo menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi yang diperoleh sebesar 4,26 terdapat pada indikator *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) (X1.2) dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya dibandingkan dengan indikator lainnya, pimpinan lebih menonjolkan sikap yang dapat memotivasi karyawan, menumbuhkan semangat, sehingga karyawan bekerja dengan rasa percaya diri dan menunjukkan sikap komitmen terhadap visi UKM yang telah ditetapkan. Kemudian rata-rata yang diperoleh dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 4,17 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya pada penelitian UKM di Rungkut Surabaya diteliti terhadap 2 UKM. Hasil data responden tersebut menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi yang diperolehnya sebesar 5,0 terdapat pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4) dan termasuk dalam kategori sangat setuju. Artinya dalam gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan lebih mengarah pada sikap perhatian yang diberikan oleh pimpinan yang berkaitan tentang pekerjaan, mengembangkan kemampuan karyawan yang dilakukan secara langsung ditempat kerja, serta pimpinan menunjukkan sikap penerima adanya perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan sehingga tidak hanya bersifat menuntut atas pekerjaan dengan hasil yang sempurna. Kemudian rerata rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,5 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan di Giriloyo Bantul terhadap 15 UKM menunjukkan rata-rata tertinggi yang diperolehnya sebesar 4,58 terdapat dalam indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4). Artinya hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Giriloyo Bantul, pimpinan lebih menonjolkan sikap yang mengarah pengembangan kemampuan karyawan serta perhatiannya terhadap karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini sama halnya dengan sikap gaya kepemimpinan transformasional di Rungkut Surabaya yang lebih menekankan pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4). Kemudian rata-rata diperoleh sebesar 4,44 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi juga.

Pada penelitian di Bogoharjo Pacitan yang dilakukan terhadap 3 UKM menunjukkan bahwa hasil rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X1.2 yaitu sebesar 4,78 dan rata-rata yang diperolehnya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian di Laweyan Solo yang lebih menekankan pada sikap pimpinan ke arah pemberian motivasi baik berupa pujian terhadap karyawan, memberikan semangat, dan menunjukkan sikap optimis terhadap karyawan. Hal tersebut dilakukan tidak lain untuk menstimulus mental yang baik terhadap karyawan untuk bekerja agar timbul rasa sikap yang mendukung dalam proses bekerja. Kemudian rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,5 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

#### **5.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Pada variabel gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga indikator yang dijadikan alat ukurnya yaitu *contingent reward* (X2.1), *management by exception active* (X2.2), dan *management by exception passive* (X2.3). Berikut

rekapitulasi hasil uji beda terhadap variabel gaya kepemimpinan transaksional pada tabel 5.38, tabel 5.39, tabel 5.40, dan tabel 5.41 di bawah ini.

**Tabel 5.38 Uji Beda Variabel  
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) di Laweyan Solo**

No	Indikator	Rata-rata
1.	X2.1	4,28
2.	X2.2	3,73
3.	X2.3	3,75
<b>Rata-Rata</b>		<b>3,92</b>
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.39 Uji Beda Variabel  
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) di Rungkut Surabaya**

No	Indikator	Rata-rata
1.	X2.1	4.25
2.	X2.2	4
3.	X2.3	4
<b>Rata-rata</b>		<b>4,08</b>
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.40 Uji Beda Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)  
di Giriloyo Bantul**

No	Indikator	Rata-Rata
1.	X2.1	4.67
2.	X2.2	4.14
3.	X2.3	4.1
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,30</b>
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.41 Uji Beda Variabel  
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) di Bogoharjo Pacitan**

No	Indikator	Rata-Rata
1.	X2.1	4.5
2.	X2.2	4.34

Lanjutan Tabel 41

No	Indikator	Rata-Rata
3.	X2.3	4.17
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,34</b>
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Berdasarkan pada hasil rekapitulasi data responden tentang gaya kepemimpinan transaksional di empat lokasi penelitian menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi yang diperoleh pada penelitian di Laweyan Solo sebesar 4,28 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator yang sangat menonjol di lokasi ini yaitu *management by exception active*. Artinya pimpinan lebih menekankan pada perbaikan tindakan-tindakan yang dilakukannya terhadap kesalahan kerja yang dilakukan karyawan. Kemudian pimpinan mengawasi secara langsung pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Artinya dalam hal ini pimpinan aktif untuk melakukan antisipasi terjadinya kesalahan kerja karyawan. Kemudian rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 3,92. Artinya rata-rata tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya pada penelitian di Rungkut Surabaya, diperoleh rata-rata sebesar 4,25 terdapat pada indikator *contingent reward* X2.1 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pimpinan lebih menekankan karyawan pada pemberian penjelasan atau arahan yang berkaitan dengan prosedur pelaksanaan kerja. Hal ini dinilai agar karyawan dapat memahami cara kerja yang akan dilakukan oleh karyawan sehingga terhindar dari kesalahan. Selain itu, pimpinan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Pimpinan melakukan demikian sebagai bentuk *reward* atas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Kemudian rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,08 dan termasuk dalam kategori tinggi. Selain di Rungkut Surabaya



penelitian di Giriloyo Bantul dan Bogoharjo Pacitan pun hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan lebih mengarahkan pada indikator *contingent reward* (X2.1). Rata-rata tertinggi yang diperoleh di Giriloyo Bantul sebesar 4,67 dan termasuk kategori sangat tinggi dan rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian skor *mean* tertinggi di Bogoharjo Pacitan sebesar 4,5 dan termasuk kategori sangat tinggi dan rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,30.

Berdasarkan pada analisis uji beda yang telah dilakukan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memberikan kesimpulan bahwa pada masing-masing lokasi penelitian menunjukkan penekanannya pada salah satu atau beberapa indikator yang diterapkan pimpinan terhadap karyawan. Hal ini dapat disebabkan pada karakteristik yang dimiliki oleh pimpinan dalam memimpin UKM. Karena selain sebagai pimpinan, pun sebagai pemilik UKM. Sehingga karakteristik yang dimilikinya pun sudah sangat melekat pada budaya daerah di sekitar UKM berada.

#### **5.4.3 Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Variabel budaya organisasi (Y1) diukur oleh delapan indikator yaitu inovasi (Y1.1), pengambilan keputusan (Y1.2), perhatian yang rinci (Y1.3), orientasi pada manusia (Y1.4), orientasi hasil (Y1.5), orientasi tim (Y1.6), keagresifan (Y1.7), dan stabilitas (Y1.8). Berikut rekapitulasi hasil uji beda terhadap variabel budaya organisasi (Y1) di masing-masing empat lokasi penelitian yang peneliti sajikan pada tabel 5.42, tabel 5.43, tabel 5.44, dan tabel 5.45 di bawah ini.

**Tabel 5.42 Uji Beda Variabel Budaya Organisasi (Y1) di Laweyan Solo**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y1.1	4,21
2.	Y1.2	4,02
3.	Y1.3	4,14
4.	Y1.4	3,76
5.	Y1.5	4,23
6.	Y1.6	3,97
7.	Y1.7	4,22
8.	Y1.8	4,35
<b>Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi (Y1)</b>		<b>4,11</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.43 Uji Beda Variabel Budaya Organisasi (Y1) di Rungkut Surabaya**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y1.1	4,00
2.	Y1.2	4.25
3.	Y1.3	4.50
4.	Y1.4	4.25
5.	Y1.5	4,50
6.	Y1.6	4.25
7.	Y1.7	4,50
8.	Y1.8	4,50
<b>Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi (Y1)</b>		<b>4,34</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.44 Uji Beda Variabel Budaya Organisasi (Y1) di Giriloyo Bantul**

7.	Y1.7	4.17
1.	Y1.1	3.37
2.	Y1.2	4.67
3.	Y1.3	4.54
4.	Y1.4	4.07
5.	Y1.5	4.5
6.	Y1.6	4.34

Lanjutan Tabel 44

7.	Y1.7	4.17
8.	Y1.8	4.47
	<b>Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi (Y1)</b>	<b>4,27</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.45 Uji Beda Variabel Budaya Organisasi (Y1) di Bogoharjo Pacitan**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y1.1	4,00
2.	Y1.2	3,67
3.	Y1.3	4,17
4.	Y1.4	4,17
5.	Y1.5	4,50
6.	Y1.6	4,17
7.	Y1.7	4,17
8.	Y1.8	4,67
	<b>Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi (Y1)</b>	<b>4,19</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Berdasarkan pada hasil data responden di atas, penelitian yang dilakukan di Laweyan Solo menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi sebesar 4,35 terdapat pada indikator stabilitas. Artinya skor *mean* yang diperoleh termasuk dalam kategori sangat tinggi. Suasana lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, serta adanya sikap menghargai atas kerja karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta memberikan keamanan ketika bekerja. Sehingga budaya organisasi yang demikian patut untuk dipertahankan karena akan memberikan dampak positif terhadap organisasi juga. Kemudian rata-rata yang diperoleh sebesar 4,11 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Sedangkan pada penelitian di Rungkut Surabaya, budaya organisasi yang lebih ditonjolkan pada indikator perhatian yang rinci sebesar 4,5, indikator orientasi hasil sebesar 4,5, indikator keagresifan sebesar 4,5, dan indikator

stabilitas sebesar 4,5. Artinya pada penelitian di lokasi ini, UKM lebih menekankan pada keempat indikator tersebut. Sikap ketelitian dalam bekerja yang senantiasa menjadi keharusan yang akan mencapai hasil yang diharapkan. Pimpinan yang lebih memperhatikan hasil kerja karyawan dan fokus terhadap pekerjaan karyawan menjadikan karyawan lebih berhati-hati ketika bekerja. Selain itu pimpinan mengharapkan karyawan mencapai hasil kerja yang optimal dan dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas. Hal inilah yang kemudian terus membudaya pada UKM di Rungkut Surabaya. Selain itu adanya dukungan kerja yang kondusif dan aman sehingga menci menciptakan lingkungan kerja yang baik. Kemudian rata-rata yang diperoleh sebesar 4,11 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan di Giriloyo Bantul menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan lebih menonjolkan pada indikator perhatian pengambilan keputusan dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,67 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pada hasil penelitian di lokasi ini, budaya organisasi kerap lebih diarahkan pada melakukan perhitungan secara matang pada suatu hal. Sikap ini dibiasakan agar menghindari sikap ceroboh dan kurang kehati-hatian dalam bekerja. Sedangkan rata-rata yang diperoleh sebesar 4,27 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian, pada penelitian yang dilakukan di Bogoharjo Pacitan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih ditonjokan adalah indikator stabilitas dengan rata-rata sebesar 4,67 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini sama halnya dengan penelitian yang dilakukan di Laweyan Solo dan Rungkut Surabaya. Artinya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif di lingkungan kerja sangat penting dan berperan dalam kenyamanan bekerja.

Kenyamanan dalam bekerja pun tidak sekedar terciptanya keharmonisan antara pimpinan dan karyawan tetapi menciptakan lingkungan yang asri pun sangat mendukung dalam kenyamanan kerja. Sedangkan rata-rata yang diperoleh dalam budaya organisasi adalah sebesar 4,19 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan pada variabel budaya organisasi yang diterapkan pada masing-masing tempat penelitian, menunjukkan adanya kecondongan yang berbeda-beda pada setiap indikator yang dijadikan sebagai ukuran budaya organisasi. Hal ini tentu menjadi hal yang wajar saat dihadapkan pada UKM yang memiliki perbedaan dari ukuran UKM maupun dari pimpinan. Pada dasarnya setiap organisasi akan mneghadapi masalah-masalah dasar yang sama sehingga tidak tertutup kemungkinan ketika peneliti ingin melakukan perbandingan dan generalisasi. Oleh sebab itu pada hasil penelitian ini hanya menunjukkan perbandingan dari budaya organisasi yang diterapkan di lokasi penelitian.

#### **5.4.4 *Green Management (Y2)***

Pada varaibel *green management* (Y2) diukur oleh empat indikator yaitu proses produksi (Y2.1), pengelolaan lingkungan (Y2.2), keselamatan kerja (Y2.3), dan manajemen perusahaan (Y2.4). Berikut rekapitulasi hasil uji beda terhadap variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) di masing-masing empat lokasi penelitian yang peneliti sajikan pada tabel 5.46, tabel 5.47, tabel 5.48, dan tabel 5.49 di bawah ini.

**Tabel 5.46 Uji Beda Variabel *Green Management* (Y2) di Laweyan Solo**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y2.1	4.15
2.	Y2.2	4,19
3.	Y2.3	4,34
4.	Y2.4	4,12
<b>Rata-Rata Variabel <i>Green Management</i> (Y2)</b>		<b>4,20</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.47 Uji Beda Variabel *Green Management* (Y2) di Rungkut Surabaya**

No	Indikator	Rata-rata
1	Y2.1	4
2	Y2.2	4.5
3	Y2.3	4.5
4	Y2.4	4.5
<b>Rata-Rata Variabel <i>Green Management</i> (Y2)</b>		<b>4,38</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.48 Uji Beda Variabel *Green Management* (Y2) di Giriloyo Bantul**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y2.1	4.53
2.	Y2.2	4.74
3.	Y2.3	4.34
4.	Y2.4	4.37
<b>Rata-Rata Variabel <i>Green Management</i> (Y2)</b>		<b>4,49</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.49 Uji Beda Variabel *Green Management* (Y2) di Bogoharjo Pacitan**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y2.1	4.33
2.	Y2.2	4.84
3.	Y2.3	4.33
4.	Y2.4	4.17
<b>Rata-Rata Variabel <i>Green Management</i> (Y2)</b>		<b>4,42</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil uji beda pada perolehan data responden di Laweyan Solo menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi adalah sebesar 4,34 dan terdapat pada indikator keselamatan kerja. Dalam hal ini, UKM lebih menekankan pada indikator keselamatan kerja yang meliputi pemasangan sirkulasi yang baik, penggunaan alat perlindungan kerja, dan persediaan obat-obatan (P3K). Namun UKM pun tidak mengesampingkan pentingnya indikator lainnya dalam *green management* karena rata-rata yang diperoleh dari indikator lainnya pun termasuk kategori tinggi. Dalam kegiatan operasional terutama, karyawan sangat disarankan oleh pimpinan UKM dalam penggunaan alat perlindungan diri seperti masker dan sarung tangan, meskipun bahan pewarna yang digunakan adalah pewarna alami, hal ini dilakukan agar tetap terjaga kebersihan. Kemudian rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,20 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian rata-rata tertinggi yang diperoleh pada penelitian yang dilakukan di Rungkut Surabaya sebesar 4,50 dan terdapat pada indikator pengelolaan lingkungan (Y2.2), keselamatan kerja (Y2.3), dan manajemen perusahaan (Y2.4). Ini menunjukkan bahwa pentingnya ketiga indikator tersebut sehingga memiliki peranan yang lebih dalam *green management*. Kemudian rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 4,38 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan di Giriloyo Bantul menunjukkan bahwa rata-rata yang tertinggi adalah sebesar 4,74 terdapat pada pengelolaan lingkungan dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perusahaan melakukan pengolahan limbah ramah lingkungan merupakan hal penting agar tidak terciptanya pencemaran terhadap lingkungan serta melakukan pemanfaatan limbah (bahan pewarna alami) kembali. Sebagai bentuk penghematan terhadap

biaya produksi. Sedangkan rata-rata yang diperoleh sebesar 4,49, termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan di Bogoharjo Pacitan menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi sebesar 4,84 terdapat pada indikator pengolahan lingkungan dan termasuk kategori sangat tinggi. Hal ini pun sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan di Rungkut Surabaya dan Giriloyo Bantul bahwa indikator pengolahan lingkungan memiliki peranan penting dalam *green management*. Terkait rata-rata yang diperolehnya pun sebesar 4,49 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Berdasarkan pada analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa *green management* merupakan indikator yang sangat penting bagi UKM yang telah komitmen menciptakan produk dengan pewarna alami dan pengolahan yang ramah lingkungan. Hal ini ditunjukkan dari masing-masing tempat penelitian bahwa skor *mean* yang diperoleh termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya indikator-indikator dari *green management* memiliki peranan penting bagi terlaksananya konsep bisnis yang tidak hanya *profit oriented* namun yang terpenting juga *social oriented*.

#### 5.4.5 Variabel Kinerja Organisasi (Y3)

Berikut rekapitulasi hasil uji beda terhadap variabel kinerja organisasi (Y3) di masing-masing empat lokasi penelitian sebagai berikut.

**Tabel 5.50 Uji Beda Variabel Kinerja Organisasi (Y3) di Laweyan Solo**

No	Indikator	Rata-rata
1	Y3.1	3,08
2	Y3.2	4,19
3	Y3.3	3,96
<b>Rata-Rata Variabel Kinerja Organisasi (Y3)</b>		<b>3,74</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)



**Tabel 5.51 Uji Beda Variabel Kinerja Organisasi (Y3) di Rungkut Surabaya**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y3.1	3.67
2.	Y3.2	4.5
3.	Y3.3	4.33
<b>Rata-Rata Variabel Kinerja Organisasi (Y3)</b>		<b>4,17</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.52 Uji Beda Variabel Kinerja Organisasi (Y3) di Giriloyo Bantul**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y3.1	4.44
2.	Y3.2	4.71
3.	Y3.3	4.51
<b>Rata-Rata Variabel Kinerja Organisasi (Y3)</b>		<b>4,55</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

**Tabel 5.53 Uji Beda Variabel Kinerja Organisasi (Y3) di Bogoharjo Pacitan**

No	Indikator	Rata-rata
1.	Y3.1	4.44
2.	Y3.2	4.33
3.	Y3.3	4.67
<b>Rata-Rata Variabel Kinerja Organisasi (Y3)</b>		<b>4,48</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 5)

Berdasarkan pada data responden yang telah diperoleh, penelitian yang dilakukan di Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, dan Giriloyo Bantul menunjukkan bahwa indikator yang paling berperan dalam variabel kinerja organisasi adalah kinerja lingkungan (Y3.2) dengan masing-masing rata-rata yang diperolehnya adalah sebesar 4,19; 4,50; dan 4,71 dan termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengurangan limbah cair maupun limbah padat serta pengurangan penggunaan bahan kimia sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan sekitar. Kemudian rata-rata yang

diperolehnya sebesar 3,74; 4,17; dan 4,55 dan termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan di Bogoharjo Pacitan menunjukkan bahwa indikator kinerja operasional lebih memberikan peranannya. Hal ini terlihat pada rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,67 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Karyawan memiliki kemampuan memproduksi dengan pewarna alami dan adanya peningkatan kualitas produk dengan penggunaan pewarna alami merupakan poin penting dalam mencapai keuntungan bagi UKM. Kemudian rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,48 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Berdasarkan analisis uji beda yang telah dilakukan pada ke empat tempat penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi yang dihasilkan sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden dari masing-masing tempat penelitian. Namun yang perlu ditingkatkan adalah kinerja keuangan yang cenderung mendapat respon lebih rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya.

Uji beda yang dilakukan pada empat penelitian di Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Desa Giriloyo Bantul Yogyakarta, dan Desa Bogoharjo Pacitan dengan membedakan masing-masing variabel di empat tempat penelitian tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan uji beda di atas yang telah dilakukan peneliti menunjukkan adanya perbedaan yang di hasilkan pada nila rata-rata yang diperoleh pada suatu variable terhadap keempat tempat penelitian tersebut. Perbedaan suku bangsa atau sub kultural yang terdapat dalam penelitian ini menjadi aspek terpenting dalam memengaruhi sikap pimpinan maupun karyawan yang ada dalam UKM. Sebagaimana menurut Hofstede dalam Kusdi (2011:187)

bahwa terdapat sembilan dimensi kultur nasional, seperti agama sebagai sumber nilai (adat), nilai dasar hidup malu, keseimbangan dalam tertib sosial, tenggang rasa dalam berhubungan dengan orang lain, adaptasi dan tahu diri dalam sistem sosial, menjaga kehormatan dan harga diri, acuan kepada pimpinan, etos kerja, dan ikatan kelompok.

- a. Agama sebagai sumber nilai (Adat). Keterkaitan erat antara agama dan adat istiadat merupakan suatu warisan historis yang paling kentara pada suku-suku bangsa di Indonesia. Sebagian besar adat istiadat suku bangsa kemudian menyesuaikan diri dan mengambil inspirasi dari nilai-nilai agama. Sebagaimana suku bangsa Jawa, menilai bahwa agama memiliki pengaruh dalam aktivitas keseharian, namun budaya lebih melekat dalam keseharian orang Jawa dari pada agama. Hal ini yang kemudian memberikan pengaruh besar bagi karyawan yang mayoritas bersuku bangsa Jawa yang kemudian memberikan pengaruh pada perilaku keseharian.
- b. Nilai dasar hidup malu. Konsep malu merupakan salah satu nilai yang sangat penting dalam hubungan sosial agar dapat terhindari dari terjadinya rasa malu pada diri sendiri maupun orang lain. Pada suku bangsa Jawa yang menggunakan konsep malu lebih mengacu pada kehalusan dalam norma-norma pergaulan. Tindakan atau perkataan kasar sebaik mungkin untuk dihindari sehingga tidak menyebabkan rasa malu terhadap pelakunya.
- c. Keseimbangan dalam tertib sosial. Setiap suku bangsa yang diteliti menekankan pada pentingnya tertib sosial dalam masyarakat beberapa suku bangsa memandang tertib sosial dari adanya tatanan sosial yang menjamin keselarasan antara unsur-unsur di dalam masyarakat. Hal ini termasuk suku bangsa Jawa yang menekankan juga pada keselarasan dalam hubungan

manusia dengan Tuhan, alam dan sesama manusia. Suku bangsa Jawa berusaha menciptakan keseimbangan untuk mewujudkan lingkungan yang selaras.

- d. Tenggang rasa dalam berhubungan dengan orang lain. Sikap tenggang rasa yang lebih diidentikkan pada sikap ramah dan penuh sopan santun terhadap orang lain dianggap sebagai ciri khas bangsa ini. Suku bangsa Jawa yang memiliki konsep *tepo sliro* dan *unggah ungguh* yang mengarah pada penempatan diri ditunjukkan dengan penggunaan bahasa, sikap tubuh dan pemahaman mengenai kelas-kelas sosial sebagai sistem hierarki dalam masyarakat.
- e. Adaptasi dan tahu diri dalam sistem sosial. Sejalan dengan nilai tenggang rasa, maka cara penempatan diri pada konsteks sosial pun merupakan suatu nilai yang dinilai penting dalam tradisi suku-suku bangsa di Indonesia. Suku bangsa Jawa menekankan sikap tahu diri dalam sistem sosial, antara lain dengan tidak bersikap sombong, berusaha memiliki sikap rendah hati dan berhati-hati dalam melakukan pekerjaan dan bertindak.
- f. Menjaga kehormatan dan harga diri. Nilai menjaga kehormatan dan harga diri erat kaitannya dengan malu, namun lebih dikaitkan pada status sosial dan kekayaan materi. Suku bangsa Jawa memberikan penekanan yang sama, bahwa untuk mencapai kehormatan dan harga diri, seorang harus merasa cukup dengan apa yang dimilikinya sehingga tidak jatuh pada serakah atau silau terhadap materi. Adapun upaya untuk mencapai kekayaan materi dan kedudukan sosial terhormat yaitu harus dilaluinya dengan bekerja keras dan kemampuan menahan diri (prihatin).

- g. Acuan kepada pimpinan. Semua suku bangsa melihat *figure* pimpinan sebagai sentral dalam acuan sikap dan perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Pada suku bangsa Jawa, sosok pimpinan merupakan segala-galanya, menempati suatu posisi yang utama dengan bahasa dan tata karma serta sopan santun yang perlu diperhatikan.
- h. Etos kerja keras. Etos kerja memiliki keterkaitan dan merupakan implikasi dari kehormatan dan harga diri. Kerja keras dan kreativitas merupakan sarana yang dapat mendatangkan keberhasilan berupa kekayaan material dan status sosial yang tinggi yang pada gilirannya merupakan dasar untuk menciptakan kehormatan dan harga diri seseorang di tengah masyarakat. Bagi suku bangsa Jawa menolak kreativitas dan kerja keras yang berlebihan karena akan merusak harmoni dalam masyarakat. Mereka mengajarkan bahwa sebaiknya orang tidak silau dengan materi, tidak tergesa-gesa dan sabar dalam berusaha, puas dengan apa yang diperoleh dan tahan dalam ujian hidup.
- i. Ikatan kelompok. Ikatan kelompok (kolektivitas) tidak dapat dipisahkan dan merupakan salah satu implikasi dari kehidupan plural hubungan antar suku bangsa. Pada suku bangsa Jawa menekankan pada ikatan kebersamaan di dalam kelompok sehingga terciptanya ikatan-ikatan yang kuat antar sesama. Berdasarkan pada sembilan dimensi tersebut yang dapat memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, berkomunikasi, dan bersikap sehingga akan memberikan respon yang berbeda terhadap karyawan di ke empat penelitian baik di Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Desa Giriloyo Bantul Yogyakarta, dan Desa Bogoharjo Pacitan.

Selain pada subkultur yang memberikan pengaruh pada organisasi dan memberikan hasil yang berbeda pada perhitungan uji beda, penerapan *green management* yang diterapkan pada masing-masing UKM di Laweyan Solo, Rungkut Surabaya, Desa Giriloyo Bantul Yogyakarta, dan Desa Bogoharjo Pacitan pun menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan sistem kerja yang diterapkan pada masing-masing UKM berdampak pada respon yang berbeda juga pada karyawan begitupun halnya pada *green management* yang meliputi proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja hingga manajemen perusahaan. Hal ini yang kemudian akan memberikan dampak juga terhadap kinerja UKM sehingga hasil capaian sangat bervariasi yang dapat ditunjukkan pada jawaban responden.

## **5.5 Analisis Statistik Inferensial**

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu analisis tahap pertama (*first order analysis*) dan analisis tahap kedua (*second order analysis*).

### **5.5.1 Analisis Tahap Pertama (*First Order Analysis*)**

Analisis *first order* digunakan untuk menghitung nilai dimensi dan indikator dari masing-masing konstruk, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, *green management*, dan kinerja organisasi. Model pengukuran ini dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity* dengan parameter *loading factor* lebih besar 0,50. Sedangkan terkait *discriminant validity* diukur dengan parameter akar AVE > korelasi konstruk laten. Kemudian untuk *composite reliability* untuk menguji blok indikator. Selanjutnya pengukuran model struktural (*inner model*) dievaluasi

dengan melihat dengan menggunakan *Stone-Geisser test*, Ghozali dan Latan (2013). Berikut disajikan perhitungan analisis tahap pertama (*first order analysis*).

### 5.5.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

#### a. Perhitungan *Convergent Validity*

Pada uji validitas variabel gaya kepemimpinan transformasional dilakukan perhitungan *convergent validity* yang dapat dilihat dari korelasi antara *score item/indikator score* konstruksinya. Berikut disajikan hasil perhitungan *convergent validity* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 5.54 Perhitungan *Convergent Validity* Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)**

Variabel	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	X1.1.1	0,905	0,50	Baik
		X1.1.2	0,855	0,50	Baik
		X1.1.3	0,570	0,50	Baik
	X1.2	X1.2.1	0,682	0,50	Baik
		X1.2.2	0,836	0,50	Baik
		X1.2.3	0,778	0,50	Baik
		X1.2.4	0,769	0,50	Baik
		X1.2.5	0,873	0,50	Baik
		X1.2.6	0,662	0,50	Baik
	X1.3	X1.3.1	0,936	0,50	Baik
		X1.3.2	0,927	0,50	Baik
	X1.4	X1.4.1	0,850	0,50	Baik
		X1.4.2	0,768	0,50	Baik
		X1.4.3	0,785	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

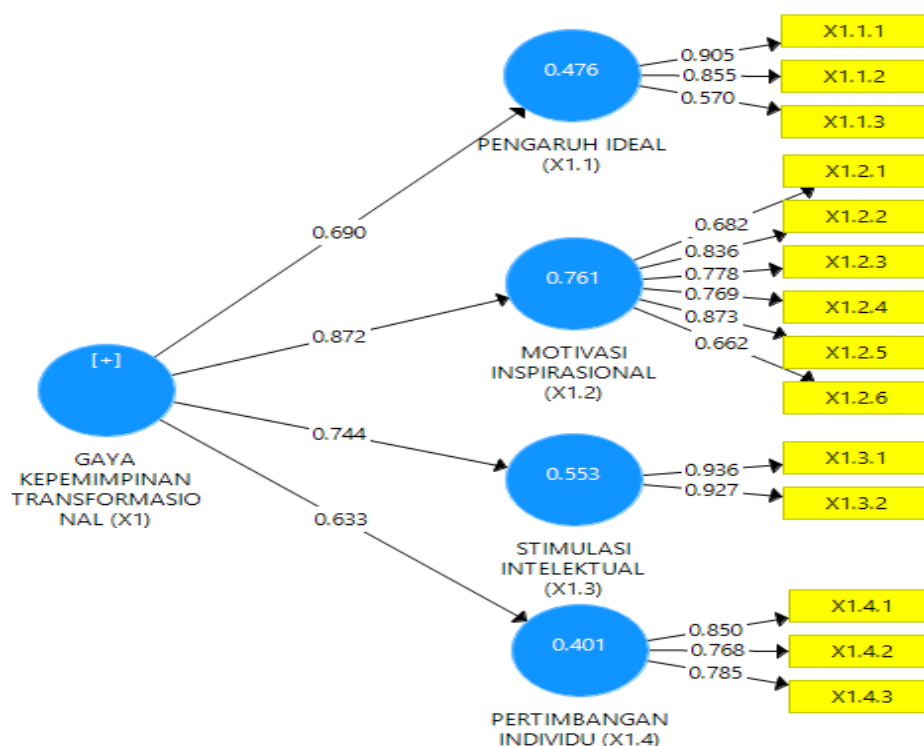
Pada tabel di atas, Pada *idealized influence* (pengaruh ideal) (X1.1), terdiri dari tiga *item*, pada item pimpinan menunjukkan standar etika (X1.1.1) didapatkan hasil *loading factor* sebesar 0,905. Sedangkan pada item pimpinan menunjukkan moral yang baik (X1.1.2) didapatkan nilai sebesar 0,855, dan pada item pimpinan menjadi teladan (X1.1.3) didapatkan nilai *loading factor* sebesar 0,570. Artinya item-item pada *idealized influence* (pengaruh ideal) (X1.1) dinyatakan memiliki model yang baik karena *loading factor* yang diperolehnya > 0,50.

Sedangkan pada indikator *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) (X1.2) terdapat enam item. Pada item memotivasi karyawan (X1.2.1) diperoleh *loading factor* sebesar 0,682, menginspirasi karyawan (X1.2.2) nilai sebesar 0,836, menumbuhkan semangat tim (X1.2.3) diperoleh nilai sebesar 0,778, menunjukkan sikap antusias (X1.2.4) diperoleh nilai sebesar 0,769, optimis dalam bekerja (X1.2.5) diperoleh nilai sebesar 0,873, dan komitmen terhadap visi organisasi (X1.2.6) diperoleh *loading factor* sebesar 0,662. Artinya item-item pada *inspirational motivation* (motivasi inspirasional) (X1.2) dinyatakan memiliki model yang baik karena nilai yang diperoleh lebih dari 0,60.

Kemudian pada indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3) terdapat dua item. Pada item mengarahkan karyawan menjadi kreatif (X1.3.1) diperoleh diperoleh *loading factor* sebesar 0,936, mengarahkan melakukan pendekatan baru dalam memecahkan masalah (X1.3.2) diperoleh diperoleh *loading factor* sebesar 0,927. Artinya item-item dari indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) (X1.3) dinyatakan memiliki model yang baik karena *loading factor* yang diperolehnya > 0,50.



Terakhir, pada indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4) terdapat tiga item. Pada item perhatian pada karyawan (X1.4.1) diperoleh nilai sebesar 0,850, mengembangkan potensi karyawan (X1.4.2) diperoleh *loading factor* sebesar 0,768, dan menerima adanya perbedaan individu (X1.4.3) diperoleh nilai sebesar 0,785. Artinya item-item dari indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) (X1.4) dinyatakan memiliki model yang baik karena nilai yang diperolehnya  $> 0,50$ . Kemudian pada gambar di bawah ini disajikan *loading factor* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut.



**Gambar 5.1 Loading Factor Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Selanjutnya dalam pengukuran *validitas convergent* dilakukan juga dengan mengukur nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing

indikator dengan kriteria minimal 0,50. Berikut hasil pengujian dengan program SmartPLS versi 3.0 pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.55 Perhitungan AVE Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,625	0,50	Baik
	X1.2	0,594	0,50	Baik
	X1.3	0,867	0,50	Baik
	X1.4	0,643	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) diperoleh nilai AVE pada masing-masing indikator > 0,50. Pada indikator pengaruh ideal (X1.1) diperoleh nilai AVE sebesar 0,625. Sedangkan pada indikator motivasi inspirasional (X1.2) diperoleh nilai AVE sebesar 0,594, dan indikator stimulasi intelektual (X1.3) diperoleh nilai AVE sebesar 0,867, serta pada indikator pertimbangan individu (X1.4) diperoleh nilai AVE sebesar 0,643. Berarti dapat dinyatakan bahwa nilai AVE yang diperoleh dari masing-masing indikator memenuhi persyaratan dalam uji validitas dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1).

**b. Perhitungan *Discriminant Validity***

Pada pengukuran selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan *discriminant validity*. Dalam perhitungan *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruksinya. Berikut tabel hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

**Tabel 5.56 Perhitungan *Discriminant Validity*  
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Item	Pengaruh Ideal (X1.1)	Motivasi Inspirasional (X1.2)	Stimulasi Intelektual (X1.3)	Pertimbangan Individu (X1.4)
X1.1.1	<b>0,905</b>	0,385	0,252	0,344
X1.1.2	<b>0,855</b>	0,303	0,379	0,244
X1.1.3	<b>0,570</b>	0,458	0,141	0,253
X1.2.1	0,425	<b>0,682</b>	0,354	0,242
X1.2.2	0,354	<b>0,836</b>	0,382	0,209
X1.2.3	0,336	<b>0,778</b>	0,460	0,273
X1.2.4	0,366	<b>0,769</b>	0,379	0,314
X1.2.5	0,324	<b>0,873</b>	0,413	0,267
X1.2.6	0,448	<b>0,662</b>	0,352	0,080
X1.3.1	0,298	0,494	<b>0,936</b>	0,514
X1.3.2	0,321	0,451	<b>0,927</b>	0,406
X1.4.1	0,317	0,280	0,351	<b>0,850</b>
X1.4.2	0,245	0,268	0,459	<b>0,768</b>
X1.4.3	0,283	0,175	0,382	<b>0,785</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 5.56 di atas, didapatkan nilai *score loading* untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), indikator pengaruh ideal (X1.1) dengan item X1.1.1 sebesar 0,905, item X1.1.2 sebesar 0,855, item X1.1.3 sebesar 0,570. Kemudian pada indikator motivasi inspirasional (X1.2) item X1.2.1 sebesar 0,682, item X1.2.2 sebesar 0,836, item X1.2.3 sebesar 0,778, item X1.2.4 sebesar 0,769, item X1.2.5 sebesar 0,873, dan item X1.2.6 sebesar 0,662. Selanjutnya pada indikator stimulasi intelektual (X1.3), item X1.3.1 sebesar 0,936, item X1.3.2 sebesar 0,927. Terakhir pada indikator pertimbangan individu (X1.4), item X1.4.1 sebesar 0,850, item X1.4.2 sebesar 0,768, dan item X1.4.3 sebesar 0,785. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

masing-masing item yang ada di suatu indikator dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki perbedaan dengan item yang ada di indikator lain yang ditunjukkan dengan skor *loading*nya yang lebih tinggi.

### 5.5.1.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

#### a. Perhitungan *Convergent Validity*

Berikut disajikan hasil perhitungan *convergent validity* dari variabel gaya kepemimpinan transaksional dengan kriteria minimal 0,50.

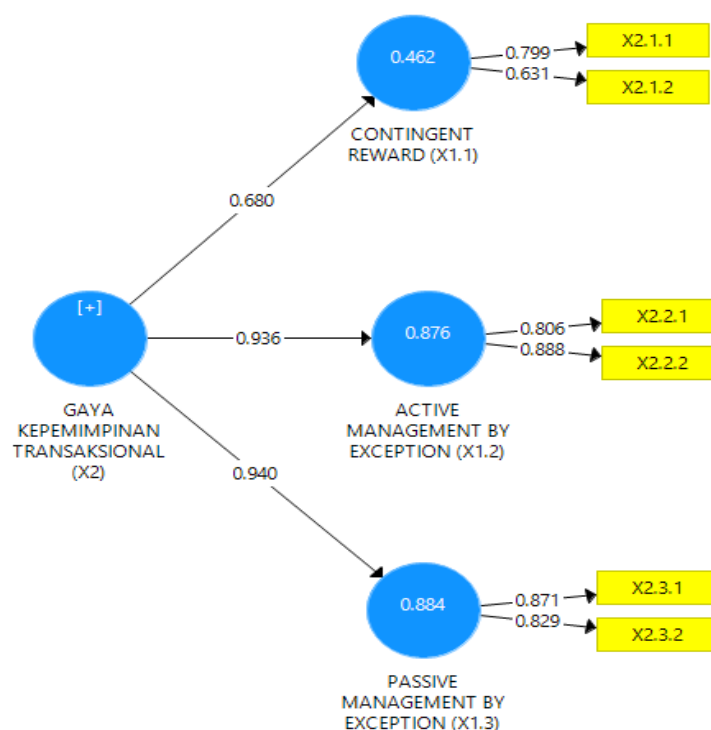
**Tabel 5.57 Perhitungan *Convergent Validity*  
Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1	X2.1.1	0,799	0,50	Baik
		X2.1.2	0,631	0,50	Baik
	X2.2	X2.2.1	0,806	0,50	Baik
		X2.2.2	0,888	0,50	Baik
	X2.3	X2.3.1	0,871	0,50	Baik
		X2.3.2	0,829	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel di atas bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) memiliki tiga indikator yaitu *contingent reward* (X2.1), *management by exception active* (X2.2), dan *management by exception passive* (X2.3). Pada indikator *contingent reward* (X2.1), item X2.1.1 diperoleh nilai sebesar 0,799 dan item X2.1.2 diperoleh nilai sebesar 0,631. Selanjutnya pada indikator *active management by exception* (X2.2), item X2.2.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,806 dan item X2.2.2 diperoleh nilai sebesar 0,888. Kemudian pada indikator *passive management by exception* (X2.3), item X2.3.1 diperoleh nilai sebesar 0,871, dan item X2.3.2 diperoleh nilai sebesar 0,829. Berdasarkan pada hasil perhitungan tersebut, dapat dinyatakan memiliki model yang baik

karena item-item dari variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) memperoleh nilai  $> 0,50$ . Hasil perhitungan nilai pada variabel gaya kepemimpinan transaksional ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 5.2 Loading Factor Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Pengukuran nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing indikator dengan *rule of thumb* minimal 0,50. Berikut hasil pengujian dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.0 pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.58 Perhitungan AVE  
Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Gaya kepemimpinan Transaksional (X1)	X1.1	0,518	0,50	Baik
	X1.2	0,719	0,50	Baik
	X1.3	0,722	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada perhitungan di atas, bahwa indikator *contingent reward* (X1.1) diperoleh nilai AVE sebesar 0,518. Sedangkan pada indikator *management by exception active* (X1.2) diperoleh nilai AVE sebesar 0,719. Kemudian indikator *management by exception passive* diperoleh nilai AVE sebesar 0,722. Artinya dari masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transaksional tersebut dinyatakan valid karena nilai AVE yang diperolehnya > 0,50.

**b. Discriminant Validity**

Dalam perhitungan *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruksya. Berikut tabel hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

**Tabel 5.59 Perhitungan Discriminant Validity Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Item	<i>Contingent Reward</i>	<i>Active Management By Exception</i>	<i>Passive Management By Exception</i>
X2.1.1	<b>0,799</b>	0,364	0,424
X2.1.2	<b>0,631</b>	0,330	0,273
X2.2.1	0,334	<b>0,806</b>	0,556
X2.2.2	0,469	<b>0,888</b>	0,845
X2.3.1	0,480	0,772	<b>0,871</b>
X2.3.2	0,351	0,657	<b>0,829</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel perhitungan *cross loading* di atas, didapatkan nilai skor *loading* untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2), indikator *contingent reward* yang memiliki dua item X2.1.1 diperoleh nilai sebesar 0,799, X2.1.2 diperoleh nilai sebesar 0,631. Sedangkan pada indikator *active management by exception*, item X2.2.1 diperoleh nilai sebesar 0,806, dan item

X2.2.2 diperoleh nilai sebesar 0,888. Selanjutnya indikator *passive management by exception*, item X2.3.1 diperoleh nilai cross loadingnya sebesar 0,871 dan item X2.3.2 diperoleh nilai sebesar 0,829. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item yang ada di suatu indikator dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki perbedaan dengan item yang ada di indikator lain yang ditunjukkan dengan skor *loadingnya* yang lebih tinggi.

### 5.5.1.3 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (Y1)

#### a. Perhitungan *Convergent Validity*

Pada uji validitas variabel budaya organisasi dilakukan perhitungan *convergent validity* dengan kriteria minim 0,5, sebagai berikut.

**Tabel 5.60 Perhitungan *Convergent Validity* Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Variabel	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Budaya Organisasi (Y1)	Y1.1	Y1.1.1	0,704	0,50	Baik
		Y1.1.2	0,902	0,50	Baik
	Y1.2	Y1.2.1	0,885	0,50	Baik
		Y1.2.2	0,909	0,50	Baik
	Y1.3	Y1.3.1	0,929	0,50	Baik
		Y1.3.2	0,945	0,50	Baik
	Y1.4	Y1.4.1	0,807	0,50	Baik
		Y1.4.2	0,675	0,50	Baik
	Y1.5	Y1.5.1	0,948	0,50	Baik
		Y1.5.2	0,948	0,50	Baik
	Y1.6	Y1.6.1	0,543	0,50	Baik
		Y1.6.2	0,864	0,50	Baik
	Y1.7	Y1.7.1	0,731	0,50	Baik
		Y1.7.2	0,836	0,50	Baik
	Y1.8	Y1.8.1	0,881	0,50	Baik
		Y1.8.2	0,538	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Pada tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan *convergent validity* dari variabel budaya organisasi (Y1). Pada indikator inovatif (Y1.1), item Y1.1.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,704, dan item Y1.1.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,902. Indikator pengambilan keputusan (Y1.2), item Y1.2.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,885, dan item Y1.2.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,904. Sedangkan pada indikator perhatian yang rinci (Y1.3), item Y1.3.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,929 dan item Y1.3.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,945. Indikator orientasi pada manusia ((Y1.4), item Y1.4.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,807, item Y1.4.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,675. Kemudian indikator orientasi hasil (Y1.5), item Y1.5.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,948, dan item Y1.5.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,948. Indikator orientasi tim (Y1.6), item Y1.6.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,543 dan item Y1.6.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,864. Selanjutnya pada item kegaresian (Y1.7), item Y1.7.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,731 dan item Y1.7.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,836. Kemudian pada indikator terakhir dari variabel budaya organisasi yaitu stabilitas (Y1.8), bahwa item Y1.8.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,881 dan item Y1.8.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,538. Berdasarkan pada *loading factor* yang diperoleh pada masing-masing item tersebut, dapat dinyatakan bahwa item-item tersebut memiliki model yang baik karena *loading factor* yang diperolehnya  $> 0,50$ . Berikut disajikan gambar dari hasil penghitungan *loading factor* variabel budaya organisasi.





**Gambar 5.3 Loading Factor Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Selanjutnya dalam pengukuran *validitas convergent* dilakukan juga dengan mengukur nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan *rule of thumb* minimal 0,50. Berikut hasil pengujian tabel di bawah ini.

**Tabel 5.61 Perhitungan AVE Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Budaya Organisasi (Y1)	Y1.1	0,655	0,50	Baik
	Y1.2	0,805	0,50	Baik
	Y1.3	0,878	0,50	Baik

Lanjutan Tabel 61

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Budaya Organisasi (Y1)	Y1.4	0,553	0,50	Baik
	Y1.5	0,898	0,50	Baik
	Y1.6	0,520	0,50	Baik
	Y1.7	0,617	0,50	Baik
	Y1.8	0,533	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel 5.60 di atas, menunjukkan pada penilaian *Average Variance Extracted* (AVE) sebagai salah satu pengukuran validitas. Pada indikator inovatif (Y1.1) diperoleh nilai AVE sebesar 0,655, indikator pengambilan keputusan (Y1.2) diperoleh nilai AVE sebesar 0,805, indikator perhatian yang rinci (Y1.3) 0,878, indikator orientasi pada manusia (Y1.4) diperoleh nilai AVE sebesar 0,553, indikator orientasi hasil (Y1.5) diperoleh nilai AVE sebesar 0,898, indikator orientasi tim (Y1.6) diperoleh nilai AVE sebesar 0,520, indikator keagresifan (Y1.7) diperoleh nilai AVE sebesar 0,617, dan indikator stabilitas (Y1.8) diperoleh nilai AVE sebesar 0,533. Pada indikator Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6, Y1.7 dinyatakan valid karena nilai AVE yang diperolehnya > 0,50.

#### b. Tabel Perhitungan *Discriminant Validity*

Setelah melakukan pengukuran validitas convergent, selanjutnya melakukan perhitungan *discriminant validity*. Dalam perhitungan *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruksya. Berikut tabel hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

**Tabel 5.62 Perhitungan Discriminant Validity  
Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Item	Inovasi (Y1.1)	Pengambilan Resiko (Y1.2)	Perhatian Yang Rinci (Y1.3)	Orientasi Pada Manusia (Y1.4)	Orientasi Hasil (Y1.5)	Orientasi Tim (Y1.6)	Keagresifan (Y1.7)	Stabilitas (Y1.8)
Y1.1.1	<b>0,704</b>	-0,334	-0,236	0,074	-0,107	-0,202	0,092	-0,069
Y1.1.2	<b>0,902</b>	-0,542	-0,462	-0,133	-0,142	-0,267	0,142	-0,024
Y1.2.1	-0,442	<b>0,885</b>	0,578	0,303	0,288	0,304	0,015	0,036
Y1.2.2	-0,557	<b>0,909</b>	0,576	0,325	0,364	0,385	0,015	0,286
Y1.3.1	-0,472	0,494	<b>0,929</b>	0,361	0,346	0,243	0,215	0,071
Y1.3.2	-0,387	0,699	<b>0,945</b>	0,389	0,479	0,351	0,107	0,071
Y1.4.1	0,012	0,290	0,254	<b>0,807</b>	0,711	0,162	0,273	0,052
Y1.4.2	-0,126	0,228	0,357	<b>0,675</b>	0,246	0,188	0,150	0,203
Y1.5.1	-0,156	0,337	0,398	0,704	<b>0,948</b>	0,203	0,267	0,207
Y1.5.2	-0,139	0,356	0,444	0,594	<b>0,948</b>	0,233	0,291	0,166
Y1.6.1	-0,060	0,203	0,232	0,109	0,094	<b>0,543</b>	0,062	0,082
Y1.6.2	-0,132	0,337	0,241	0,210	0,217	<b>0,864</b>	0,055	0,089
Y1.7.1	0,177	-0,042	0,202	0,205	0,274	-0,156	<b>0,731</b>	0,125
Y1.7.2	0,069	0,058	0,076	0,251	0,199	0,236	<b>0,836</b>	-0,034
Y1.8.1	-0,041	0,142	0,132	0,072	0,232	0,006	0,046	<b>0,881</b>
Y1.8.2	-0,031	0,142	-0,075	0,208	0,002	0,235	0,014	<b>0,538</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel perhitungan *cross loading* di atas, didapatkan nilai untuk variabel budaya organisasi (Y1). Indikator inovasi (Y1.1), item Y1.1.1 diperoleh nilai sebesar 0,704, dan item Y1.1.2 diperoleh nilai sebesar 0,902. Indikator pengambilan keputusan (Y1.2), item Y1.2.1 diperoleh sebesar 0,885, dan item Y1.2.2 diperoleh *cross loading* sebesar 0,904. Sedangkan pada indikator perhatian yang rinci (Y1.3), item Y1.3.1 diperoleh nilai sebesar 0,929 dan item Y1.3.2 diperoleh nilai sebesar 0,945. Indikator orientasi pada manusia ((Y1.4), item Y1.4.1 diperoleh nilai sebesar 0,807, item Y1.4.2 diperoleh nilai sebesar 0,675. Kemudian indikator orientasi hasil (Y1.5), item Y1.5.1 diperoleh nilai sebesar 0,948, dan item Y1.5.2 diperoleh nilai sebesar 0,948. Indikator orientasi tim (Y1.6), item Y1.6.1 diperoleh nilai sebesar 0,543 dan item Y1.6.2 diperoleh nilai sebesar 0,864. Selanjutnya pada item kegaresian (Y1.7), item Y1.7.1 diperoleh *cross loading* sebesar 0,731 dan item Y1.7.2 diperoleh nilai sebesar 0,836. Kemudian pada indikator terakhir dari variabel budaya organisasi yaitu stabilitas (Y1.8), bahwa item Y1.8.1 diperoleh nilai sebesar 0,881 dan item Y1.8.2 diperoleh nilai sebesar 0,538. Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing item yang ada di suatu indikator dalam variabel budaya organisasi memiliki perbedaan dengan item yang ada di indikator lain yang ditunjukkan dengan nilai yang lebih tinggi.

#### **5.5.1.4 Uji Validitas Variabel *Green Management* (Y2)**

##### **a. Perhitungan *Convergent Validity***

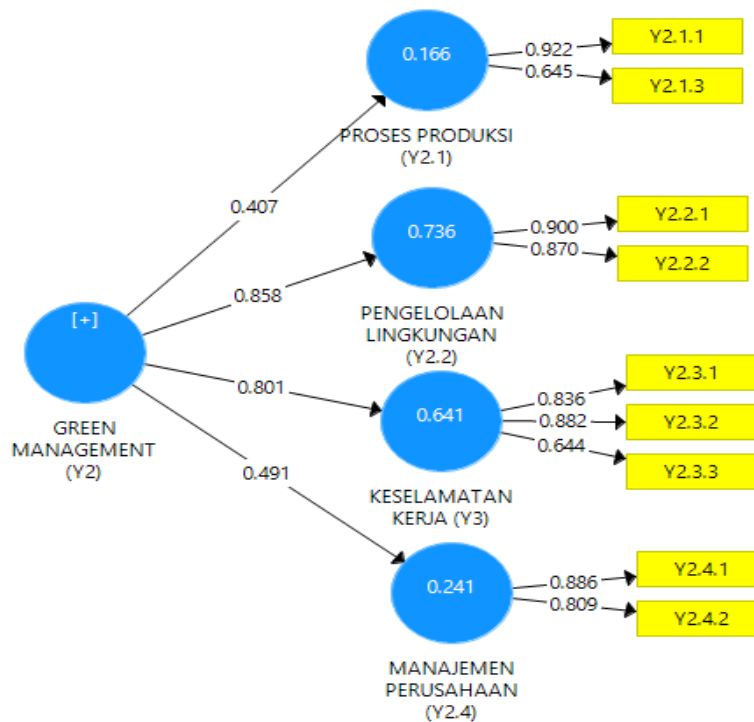
Pada uji validitas variabel *green management* dilakukan perhitungan *convergent validity* yang dapat dilihat dari korelasi antara score item/ indikator score konstruksya dengan kriteria minim  $> 0,50$ . Berikut disajikan hasil perhitungan *convergent validity* dari variabel *green management*.

**Tabel 6.63 Perhitungan *Convergent Validity*  
Variabel *Green Management* (Y2)**

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	Kriteria Minim	Evaluasi Model
<i>Green Management</i> (Y2)	Y2.1	Y2.1.1	0,922	0,50	Baik
		Y2.1.3	0,645	0,50	Baik
	Y2.2	Y2.2.1	0,900	0,50	Baik
		Y2.2.2	0,870	0,50	Baik
	Y2.3	Y2.3.1	0,836	0,50	Baik
		Y2.3.2	0,882	0,50	Baik
		Y2.3.3	0,644	0,50	Baik
	Y2.4	Y2.4.1	0,866	0,50	Baik
		Y2.4.2	0,809	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan perhitungan *convergent validity* kembali dengan menggunakan smartPLS 3.0 diperoleh *loading factor* > 0,50. Item Y2.1.1 diperoleh *loading factor* 0,922, item Y2.1.3 diperoleh *loading factor* 0,645, item Y2.2.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,900, item Y2.2.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,870, Y2.3.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,836, Y2.3.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,882, item Y2..3.3 diperoleh *loading factor* sebesar 0,644, item Y2.4.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,866, dan item Y2.4.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,809. Artinya item-item tersebut dinyatakan memiliki model yang baik karena *loading factor* yang diperolehnya > 0.50. Di bawah ini peneliti menyajikan gambar masing-masing item dari variabel *green management* (Y2) yang memiliki *loading factor*, sebagai berikut.



**Gambar 5.4 Perhitungan *Loading Factor* Variabel Green Management (Y2)**

Selanjutnya dilakukan pengukuran nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing indikator dengan *rule of thumb* minimal 0,50. Berikut hasil pengujian pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.64 Perhitungan AVE Variabel *Green Management***

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Green Management (Y2)	Y2.1	0,633	0,50	Baik
	Y2.2	0,783	0,50	Baik
	Y2.3	0,630	0,50	Baik
	Y2.4	0,720	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *green management* > 0,50. Indikator proses produksi (Y2.1) diperoleh nilai AVE sebesar 0,633, indikator pengelolaan lingkungan (Y2.2) diperoleh nilai AVE sebesar 0,783, indikator keselamatan kerja (Y2.3) diperoleh nilai AVE sebesar 0,630, dan indikator manajemen perusahaan (Y2.4) diperoleh nilai AVE sebesar

0,720. Artinya masing-masing indikator dari variabel *green management* (Y2) dinyatakan valid.

**b. Perhitungan *Discriminant Validity***

Dalam perhitungan *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Berikut tabel hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

**Tabel 5.65 Perhitungan *Discriminant Validity* Variabel Green Management (Y2)**

Item	Proses Produksi (Y2.1)	Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)	Keselamatan Kerja (Y2.3)	Manajemen Perusahaan (Y2.4)
Y2.1.1	<b>0,922</b>	0,315	0,187	-0,044
Y2.1.3	<b>0,645</b>	0,207	-0,100	0,122
Y2.2.1	0,327	<b>0,900</b>	0,502	0,281
Y2.2.2	0,265	<b>0,870</b>	0,385	0,241
Y2.3.1	0,163	0,544	<b>0,836</b>	0,190
Y2.3.2	0,108	0,422	<b>0,882</b>	0,135
Y2.3.3	-0,083	0,136	<b>0,644</b>	0,140
Y2.4.1	-0,002	0,312	0,186	<b>0,886</b>
Y2.4.2	0,031	0,177	0,141	<b>0,809</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada hasil perhitungan *cross loading* di atas, item Y2.1.1 diperoleh *cross loading* 0,922, item Y2.1.3 diperoleh *cross loading* 0,645, item Y2.2.1 diperoleh *cross loading* sebesar 0,900, item Y2.2.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,870, Y2.3.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,836, Y2.3.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,882, item Y2..3.3 diperoleh *loading factor* sebesar 0,644, item Y2.4.1 diperoleh *loading factor* sebesar 0,866, dan item Y2.4.2 diperoleh *loading factor* sebesar 0,809. Berdasarkan pada perhitungan di

atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing item yang ada di suatu indikator dalam variabel *green management* memiliki perbedaan dengan item yang ada di indikator lain yang ditunjukkan dengan skor *loading*nya yang lebih tinggi.

### 5.1.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y3)

#### a. Perhitungan *Convergent Validity*

Pada uji validitas variabel kinerja organisasi dilakukan perhitungan *convergent validity* yang dapat dilihat dari korelasi antara score item/ indikator score konstruksya dengan kriteria minim 0,50. Berikut disajikan hasil perhitungan *convergent validity* dari variabel kinerja organisasi.

**Tabel 5.66 Perhitungan *Convergent Validity* Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Variabel	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Kinerja Organisasi (Y3)	Y3.1	Y3.1.1	0,844	0,50	Baik
		Y3.1.2	0,934	0,50	Baik
		Y3.1.3	0,948	0,50	Baik
	Y3.2	Y3.2.1	0,936	0,50	Baik
		Y3.2.2	0,889	0,50	Baik
		Y3.2.3	0,874	0,50	Baik
	Y3.3	Y3.3.1	0,934	0,50	Baik
		Y3.3.2	0,919	0,50	Baik
		Y3.3.3	0,876	0,50	Baik

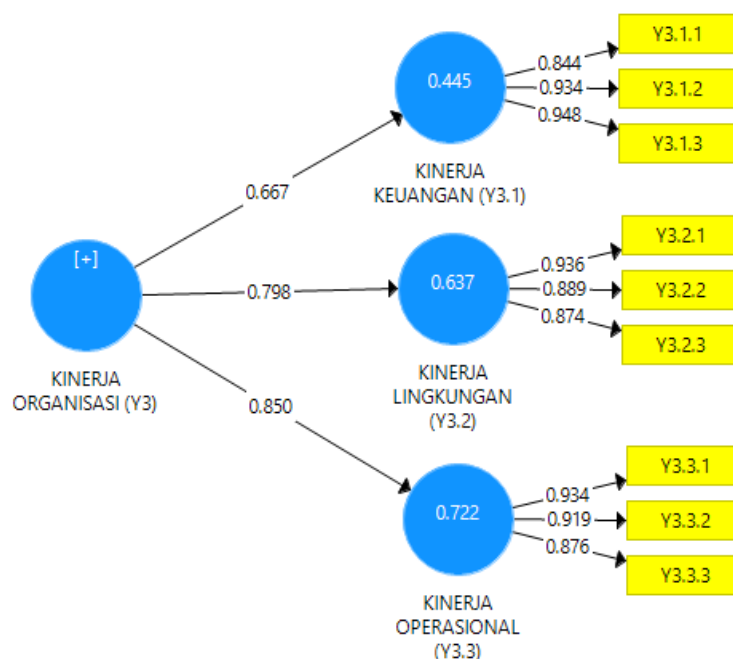
Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel di atas yaitu hasil perhitungan *convergent validity* diperoleh *loading factor* dari variabel kinerja organisasi (Y3). Pada indikator kinerja keuangan (Y3.1), item pangsa pasar perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.1) diperoleh nilai sebesar 0,844, item omset penjualan perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.2) diperoleh nilai sebesar 0,934, item keuntungan perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.3) diperoleh nilai sebesar 0,948.



Kemudian pada indikator kinerja lingkungan (Y3.2), item perusahaan telah mengurangi limbah cair (Y3.2.1) diperoleh nilai sebesar 0,936, sedangkan item perusahaan telah mengurangi limbah padat (Y3.2.2) diperoleh nilai sebesar 0,889, dan item perusahaan telah mengurangi penggunaan bahan beracun/kimia (Y2.2.3) diperoleh nilai sebesar 0,874. Selanjutnya indikator kinerja operasional (Y3.3), item perusahaan memiliki kemampuan memproduksi dengan pewarna alami (Y3.3.1) diperoleh nilai sebesar 0,934, item adanya peningkatan kualitas produk dengan penggunaan pewarna alami(Y3.3.4) diperoleh nilai sebesar 0,919, dan item perusahaan memanfaatkan kualitas pewarna alami dalam produksi (Y3.3.5) diperoleh nilai sebesar 0,876. Berdasarkan pada penjelasan tersebut, item Y3.1.1, item Y3.1.2, item Y3.1.3, item Y3.2.1, item Y3.2.2, item Y3.2.3, item Y3.3.1, item Y3.3.2, item Y3.3.3 dinyatakan memiliki model yang baik karena *loading factor* yang diperolehnya  $> 0,50$ .

Berikut disajikan gambar *loading factor* dari variabel kinerja organisasi (Y3) sebagai berikut.



**Gambar 5.5 Loading Factor Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Selanjutnya dalam pengukuran *validitas convergent* dilakukan juga dengan mengukur nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing indikator dengan *rule of thumb* minimal 0,50. Berikut hasil pengujian pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.67 Perhitungan AVE Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Variabel	Indikator	AVE	Kriteria Minim	Evaluasi Model
Kinerja Organisasi (Y3)	Y3.1	0,828	0,50	Baik
	Y3.2	0,810	0,50	Baik
	Y3.3	0,828	0,50	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel di atas, indikator kinerja keuangan (Y3.1) diperoleh nilai AVE sebesar 0,828, sedangkan indikator kinerja lingkungan (Y3.2) diperoleh nilai AVE sebesar 0,810 dan indikator kinerja operasional (Y3.3) diperoleh nilai AVE sebesar 0,828. Nilai AVE yang diperoleh dari masing-masing indikator tersebut > 0.50. Artinya masing-masing dari indikator tersebut dinyatakan valid.

#### **b. Perhitungan *Discriminant Validity***

Setelah melakukan pengukuran *validitas convergent*, selanjutnya melakukan perhitungan *discriminant validity*. Dalam perhitungan *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruksya. Berikut tabel hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

**Tabel 5.68 Perhitungan *Discriminant Validity* Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Item	Kinerja Keuangan	Kinerja Lingkungan	Kinerja Operasi
Y3.1.1	<b>0,844</b>	0,266	0,388
Y3.1.2	<b>0,934</b>	0,276	0,344
Y3.1.3	<b>0,948</b>	0,205	0,270
Y3.2.1	0,258	<b>0,936</b>	0,471
Y3.2.2	0,224	<b>0,889</b>	0,454
Y3.2.3	0,261	<b>0,874</b>	0,540
Y3.3.1	0,326	0,487	<b>0,934</b>
Y3.3.2	0,321	0,518	<b>0,919</b>
Y3.3.3	0,364	0,478	<b>0,876</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel di atas yaitu hasil perhitungan *discriminant validity* diperoleh *cross loading* dari variabel kinerja organisasi (Y3). Pada indikator kinerja keuangan (Y3.1), item pangsa pasar perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.1) diperoleh *cross loading* sebesar 0,844, item omset penjualan perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.2) diperoleh *cross loading* sebesar 0,934, item keuntungan perusahaan mengalami peningkatan (Y2.1.3) diperoleh *cross loading* sebesar 0,948. Kemudian pada indikator kinerja lingkungan (Y3.2), item perusahaan telah mengurangi limbah cair (Y3.2.1) diperoleh *cross loading* sebesar 0,936, sedangkan item perusahaan telah mengurangi limbah padat (Y3.2.2) diperoleh *cross loading* sebesar 0,889, dan item perusahaan telah mengurangi penggunaan bahan beracun/kimia (Y2.2.3) diperoleh *cross loading* sebesar 0,874. Selanjutnya indikator kinerja operasional (Y3.3), item perusahaan memiliki kemampuan memproduksi dengan pewarna alami (Y3.3.1) diperoleh *cross loading* sebesar 0,934, item adanya peningkatan kualitas produk dengan penggunaan pewarna alami (Y3.3.4) diperoleh *cross loading* sebesar 0,919, dan

item perusahaan memanfaatkan kualitas pewarna alami dalam produksi (Y3.3.5) diperoleh *cross loading* sebesar 0,876. Berdasarkan pada penjelasan tersebut, item Y3.1.1, item Y3.1.2, item Y3.1.3, item Y3.2.1, item Y3.2.2, item Y3.2.3, item Y3.3.1, item Y3.3.2, item Y3.3.3 memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60 artinya item-item tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing item yang ada di suatu indikator dalam variabel kinerja organisasi memiliki perbedaan dengan item yang ada di indikator lain yang ditunjukkan dengan skor *loadingnya* yang lebih tinggi.

Setelah dilakukannya pergitungan *convergent validity*, *discriminant validity*, selanjutnya dilakukan penhitungan *composite reliability*. Berikut disajikan hasil perhitungan *composite reliability* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), budaya organisasi (Y1), *green management* (Y2), dan kinerja organisasi (Y3).

**Tabel 5.69 Perhitungan *Composite Reliability***

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria Minimum	Evaluasi Model
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,893	0,60	Baik
2.	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,851	0,60	Baik
3.	Budaya Organisasi (Y1)	0,747	0,60	Baik
4.	<i>Green Management</i> (Y2)	0,790	0,60	Baik
5.	Kinerja Organisasi (Y3)	0,896	0,60	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai *composite reliability* sebesar 0,893, gaya kepemimpinan transaksional diperoleh nilai sebesar 0,851, budaya organisasi diperoleh nilai sebesar 0,747, *green management* diperoleh nilai sebesar 0,790, dan kinerja organisasi diperoleh nilai

sebesar 0,896. Pada hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengukuran model dinyatakan baik dengan nilai  $> 0,60$ .

Kemudian setelah dilakukannya model pengukuran yang dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite validity*, perlu dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) untuk memprediksi hubungan kausalitas antarvariabel laten melalui proses *bootstrapping* dengan parameter *R-square*. Model struktural dievaluasi menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser test* untuk *predictive relevance*, Ghozali dan Latan (2013). Berikut disajikan tabel hasil perhitungan nilai *R-square* untuk variabel dependen yang diperoleh dari pengolahan aplikasi smart PLS 3.0 di bawah ini.

**Tabel 7.70 Nilai R-Square**

No	Variabel	R-Square
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	-
2.	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	-
3.	Budaya Organisasi (Y1)	0,381
4.	Green Management (Y2)	0,208
5.	Kinerja Organisasi (Y3)	0,561

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel 7.70 di atas, nilai *R-square* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,381 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel budaya organisasi sebesar 38,1%, sedangkan sisanya 61,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R-square* untuk variabel *green management* sebesar 0,208 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi terhadap variabel *green management* sebesar 20,8% sedangkan sisanya

sebesar 79,2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R-square* untuk variabel kinerja organisasi sebesar 0,561 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, dan *green management* terhadap kinerja organisasi sebesar 56,1% sedangkan sisanya 43,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Setelah mendapatkan hasil dari besarnya nilai *R-Square*, selanjutnya dilakukan pengukuran  $Q^2$  *predictive relevance*.  $Q^2$  *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* dapat diperoleh melalui persamaan:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1-R^2_1) (1-R^2_2) (1-R^2_3)] \\
 &= 1 - [(1-0,381) (1-0,205) (1-0,561)] \\
 &= 1 - (0,619) (0,795) (0,439) \\
 &= 1 - 0,216 \\
 &= 0,784
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan tersebut, menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* karena nilai  $Q^2$  yang diperoleh  $> 0$  yaitu 0,784. Hasil dari evaluasi model ini dapat dikatakan baik karena  $Q^2$  mendekati 1.

### 5.5.2 Analisis Tahap Kedua (*Second Order Analysis*)

Setelah melakukan analisis tahap pertama (*first order analysis*), maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis tahap kedua (*second order analysis*) dengan iterasi (tahapan) menggunakan Smart PLS. Berikut analisis tahap kedua (*second order analysis*) sebagai berikut.



Gambar 5.6 Perhitungan *Second Order*

Pada hasil *output* di atas, peneliti menyajikan ringkasan hasil perhitungan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

**Tabel 5.71 Perhitungan *Second Order*  
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Variabel	Indikator	Nilai	T-Statistic	P-Value
Gaya Kepemimpinan Transformasio nal	<i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal) (X1.1)	0,689	7,780	0,000
	<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasioanal) (X1.2)	0,858	12,704	0,000
	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual) (X1.3)	0,753	9,570	0,000
	<i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individu) (X2.4)	0,655	7,666	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 8)

Berdasarkan pada tabel perhitungan di atas tersebut, menunjukkan bahwa indikator- *inspirational motivation* (motivasi inspirasioanal) menjadi yang dominan membentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1). Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan yang memiliki sikap memotivasi, menginspirasi, dan menumbuhkan semangat tim, serta memiliki antusias yang tinggi, mampu memberikan dampak yang baik terhadap pekerjaan karyawan. Karyawan akan semakin termotivasi, dan percaya diri ketika bekerja sehingga akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif serta secara psikologis dan mental yang dimiliki akan lebih kuat menghadapi tantangan-tantangan dalam bekerja. Kemudian pimpinan yang menunjukkan dan memegang teguh komitmen terhadap visi perusahaan akan selalu bersikap sesuai dengan prosedur perusahaan yang telah ditetapkan.



Selanjutnya, pada hasil perhitungan di atas pun menunjukkan bahwa semua *first order* berpengaruh signifikan terhadap *second order* konstruk gaya kepemimpinan transformasional. Dimana *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,000 (*p-value* < 0,05). Hal ini berarti semua konstruk *first order* merupakan konstruk indikator pembentuk gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 5.72 Perhitungan *Second Order* Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Variabel	Indikator	Nilai	T-Statistic	P-Value
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent reward (X2.1)</i>	0,688	9,878	0,000
	<i>Active Management By Exception (X2.2)</i>	0,935	36,339	0,000
	<i>Passive Management By Exception (X2.3)</i>	0,935	33,419	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel perhitungan di atas menunjukkan bahwa indikator *Active Management By Exception (X2.2)* dan *Passive Management By Exception (X2.3)* menjadi yang dominan dalam pembentukan variabel gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki sikap lebih ke arah teknis atau lapangan, misalnya pimpinan melakukan perbaikan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan, pimpinan melakukan pengawasan kerja serta teguran secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan atas kesalahan yang dilakukan oleh karyawan sehingga menjadikan karyawan bekerja lebih berhati-hati dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini akan menjadi sebab terciptanya hasil kerja yang sesuai dengan perusahaan.

Kemudian berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa semua *first order* berpengaruh signifikan terhadap *second order* konstruk gaya kepemimpinan transaksional. Dimana *p-value* yang dihasilkan untuk semua *first order* konstruk sebesar 0,000 (*p-value* < 0,05). Hal ini berarti semua konstruk

*first order* merupakan konstruk indikator pembentuk gaya kepemimpinan transaksional.

**Tabel 7.73 Perhitungan *Second Order* Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Variabel	Indikator	Nilai	T-Statistic	P-Value
Budaya Organisasi (Y1)	Inovasi (Y1.1)	-0,572	1,589	0,113
	Pengambilan Resiko (Y1.2)	0,813	10,834	0,000
	Perhatian yang rinci (Y1.3)	0,817	15,705	0,000
	Orientasi pada manusia (Y1.4)	0,655	6,395	0,000
	Orientasi hasil (Y1.5)	0,726	7,502	0,000
	Orientasi tim (Y1.6)	0,522	4,252	0,000
	Keagresifan (Y1.7)	0,224	1,614	0,107
	Stabilitas (Y1.8)	0,245	1,546	0,123

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa indikator perhatian yang rinci (Y1.3) merupakan indikator yang paling dominan dalam pembentukan variabel budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa ketelitian karyawan dalam bekerja merupakan budaya organisasi yang senantiasa diterapkan. Tentu hal ini akan menciptakan bentuk kehati-hatian karyawan dalam bekerja sehingga menciptakan hasil yang efektif dan efisien baik terhadap bahan produksi maupun waktu yang telah digunakan. Sikap cepat dan tanggap pun dalam bekerja merupakan cermin budaya yang senantiasa diperhatikan. Sikap ini menunjukkan karyawan memiliki keseriusan dalam bekerja. Karyawan memperhatikan dan memahami hal-hal yang dijelaskan oleh pimpinan terhadap tugas yang akan diberikan akan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya dan tentu akan memberikan hasil kerja yang signifikan.

Kemudian berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa tidak semua *first order* konstruk berpengaruh signifikan terhadap *second order* konstruk budaya organisasi. Dimana *p-value* yang dihasilkan indikator inovasi (Y1.1), keagresifan (Y1.7) dan stabilitas (Y1.8)  $> 0,000$  ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Inovasi (Y1.1) dengan *p-value* 0,113, keagresifan (Y1.7) dengan *p-value* 0,107, dan stabilitas (Y1.8) dengan *p-value* 0,123. Hal ini berarti tidak semua konstruk *first order* merupakan konstruk indikator yang mendukung pembentuk budaya organisasi.

**Tabel 7.74 Perhitungan *Second Order* Variabel *Green Management* (Y2)**

Variabel	Indikator	Nilai	T-Statistic	P-Value
Green Management (Y2)	Proses Produksi (Y.2.1)	0,456	2,640	0,009
	Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)	0,871	20,888	0,000
	Keselamatan Kerja (Y2.3)	0,756	6,921	0,000
	Manajemen Perusahaan (Y2.4)	0,507	3,010	0,003

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel 5.74 perhitungan di atas, menunjukkan bahwa indikator pengelolaan lingkungan (Y2.2) merupakan indikator yang paling dominan dalam pembentukan variabel *green management*. Perusahaan yang melakukan pengolahan limbah secara ramah terhadap lingkungan, merupakan salah bentuk upaya dalam pencapaian konsep bisnis *green management*. Pemasangan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) misalnya, dilakukan oleh hampir semua UKM agar tidak terjadinya pencemaran lingkungan. Meskipun pewarna yang digunakan dalam pewarnaan produksi batik adalah alami namun perlu dilakukannya pemasangan IPAL oleh UKM. Kemudian UKM melakukan pemanfaatan limbah (bahan pewarna alami) yang telah digunakan untuk diolah

kembali menjadi pewarna. Hal ini tentu akan menciptakan keefisienan karena akan menekan biaya produksi bagi UKM.

Kemudian berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa semua *first order* berpengaruh signifikan terhadap *second order* konstruk gaya kepemimpinan transaksional. Dimana *p-value* yang dihasilkan untuk semua *first order* konstruk < 0,05. Hal ini berarti semua konstruk *first order* merupakan konstruk indikator yang mendukung pembentukan *green management*.

**Tabel 7.75 Perhitungan Perhitungan *Second Order* Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Variabel	Indikator	Nilai	T-Statistic	P-Value
Kinerja Organisasi (Y3)	Kinerja Keuangan ( <i>Performance Finance</i> ) (Y3.1)	0,658	5,931	0,000
	Kinerja Lingkungan ( <i>Environment Performance</i> ) (Y3.2)	0,805	13,833	0,000
	Kinerja Operasional ( <i>Operational Performance</i> ) (Y3.3)	0,850	18,837	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Pada tabel 5.75 perhitungan di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja operasional (*operational performance*) (Y3.3) merupakan indikator yang paling dominan dalam pembentukan variabel kinerja organisasi. Semua berawal dari proses operasional yang dilakukan oleh karyawan seperti karyawan memiliki kemampuan dalam memproduksi dengan penggunaan bahan pewarna alami yang kemudian akan memberi pengaruh pada hasil kerja. Kemudian adanya peningkatan kualitas hasil produksi seperti batik menjadi lebih lembut, memiliki daya tahan warna yang lebih baik serta adanya pemanfaatan kualitas pewarna alami. Dengan demikian tentu akan mendukung pada kinerja organisasi.

Berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa semua *first order* berpengaruh signifikan terhadap *second order* konstruk kinerja organisasi. Dimana *p-value* yang dihasilkan untuk semua *first order* konstruk > 0,05. Hal ini berarti semua konstruk *first order* merupakan konstruk indikator yang mendukung pembentukan kinerja organisasi.

## 5.6 Uji Hipotesis

Uji selanjutnya yang dilakukan adalah melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi dan *green management* serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Uji hipotesis yang dilakukan dengan melihat skor dari *p-value* dengan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 57.80 di bawah ini.

**Tabel 7.76 Perhitungan Uji Hipotesis**

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Budaya Organisasi	0,581	0,110	0,110	5,291	0,000	Positif dan Signifikan
Gaya kepemimpinan transaksional -> budaya organisasi	0,182	0,102	0,102	1,785	0,075	Positif dan Tidak Signifikan
Gaya kepemimpinan transformasional -> green management	0,139	0,192	0,192	0,721	0,471	Positif dan Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan transaksional -> green management	0,351	0,138	0,138	2,551	0,011	Positif dan Signifikan

Lanjutan Tabel 5.76						
	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan transformasional -> kinerja organisasi	0,245	0,129	0,129	1,897	0,058	Positif dan Tidak Signifikan
Gaya kepemimpinan transaksional -> Kinerja Organisasi	-0,079	0,143	0,143	0,556	0,579	Negatif dan Tidak Signifikan
Budaya Organisasi -> <i>green management</i>	0,136	0,222	0,222	0,613	0,543	Positif dan tidak signifikan
Green management -> kinerja organisasi	0,478	0,094	0,094	5,067	0,000	Positif dan Signifikan
Budaya Organisasi -> kinerja organisasi	0,293	0,145	0,145	2,015	0,048	Positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel di atas perhitungan di atas dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut.

### 1. Uji Hipotesis 1

**Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,581. Sedangkan *p-value* yang dihasilkannya sebesar 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ), yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah positif dan signifikan. Ini berarti semakin baik

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka budaya organisasi akan semakin meningkat.

## **2. Uji Hipotesis 2**

**Gaya Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi.**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,182. Sedangkan *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,075 ( $p\text{-value} > 0,05$ ) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi adalah positif dan tidak signifikan. Ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transaksional yang diberikan maka tidak akan meningkatkan budaya organisasi.

## **3. Uji Hipotesis 3**

**Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *green management*.**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,139. Sedangkan *p-value* yang diperolehnya sebesar 0,471 ( $p\text{-value} > 0,05$ ) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management* adalah positif namun tidak signifikan. Ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka tidak akan meningkatkan *green management*.

#### 4. Uji Hipotesis 4

**Gaya Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap *green management*.**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,351. Sedangkan *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,011 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *green management* adalah positif dan signifikan. Ini berarti bahwa semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan transaksional yang diberikan maka *green management* akan semakin meningkat.

#### 5. Uji Hipotesis 5

**Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,245. Sedangkan *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,058 ( $p\text{-value} > 0,05$ ) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi positif namun tidak signifikan. Ini berarti bahwa semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka tidak akan meningkatkan kinerja organisasi.

#### 6. Uji Hipotesis 6

**Gaya Kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,079. Sedangkan *p-value* yang



dihasilkan sebesar 0,579 ( $p\text{-value} > 0,05$ ) yang berarti tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi adalah negatif dan tidak signifikan. Ini berarti apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan maka akan semakin melemahkan kinerja organisasi.

## **7. Uji Hipotesis 7**

**Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *green management*.**

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,136. Sedangkan  $p\text{-value}$  yang dihasilkan sebesar 0,543 ( $p\text{-value} > 0,05$ ) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *green management* adalah positif dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diberikan maka tidak akan meningkatkan *green management*.

## **8. Uji Hipotesis 8**

***Green Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.**

*Green Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,478. Sedangkan  $p\text{-value}$  sebesar 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *green management* terhadap kinerja organisasi adalah positif dan signifikan. Ini berarti semakin baik pengaruh yang diberikan oleh *green management* maka semakin meningkatkan kinerja organisasi.

## 9. Uji Hipotesis 9

**Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.**

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,293. Sedangkan *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,048 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah positif dan signifikan. Ini berarti semakin baik pengaruh budaya organisasi yang diberikan maka semakin meningkatkan kinerja organisasi.

### 5.7 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul dari sebuah variabel antara dan pengaruh total adalah pengaruh dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Tabel 5.56, 5.57, dan 5.58 di bawah ini menampilkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel sebagai berikut.

**Tabel 7.77 Perhitungan Pengaruh Langsung**

Variabel Eksogen	Pengaruh	Konstruk Endogen	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Ket
Gaya Kepemimpinan	>	Budaya Organisasi	0,581	5,291	0,000	Signifikan
Gaya kepemimpinan transaksional	>	Budaya Organisasi	0,182	1,785	0,075	Tidak Signifikan
Gaya kepemimpinan transformasional	>	<i>Green Management</i>	0,139	0,721	0,471	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan transaksional	>	<i>Green Management</i>	0,351	2,551	0,011	Signifikan

Lanjutan Tabel 5.77

Variabel Eksogen	Pengaruh	Konstruk Endogen	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Ket
Gaya Kepemimpinan transformasional	>	Kinerja Organisasi	0,245	1,897	0,058	Tidak Signifikan
Gaya kepemimpinan transaksional	>	Kinerja Organisasi	-0,079	0,556	0,579	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi	>	<i>green management</i>	0,136	0,613	0,543	Tidak signifikan
Green management	>	kinerja organisasi	0,478	5,067	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	>	kinerja organisasi	0,293	2,015	0,048	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,581 dan *p-value* 0,000 (*p-value* < 0,05). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara langsung tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y1) dengan koefisien jalur sebesar 0,182 dan *p-value* 0,075 (*p-value* < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki peranan terhadap budaya organisasi (Y1).

Kemudian gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara langsung memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,139 dan *p-value* 0,471 (*p-value* > 0,05). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,351 dan *p-value* 0,011 (*p-value* < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transaksional (X2) memberikan peranan terhadap *green management* (Y2).

Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara langsung memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) dengan koefisien jalur sebesar 0,245 dan *p-value* 0,058 (*p-value* > 0,05). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (Y2) secara langsung pun tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) dengan koefisien jalur sebesar -0,079 dan *p-value* 0,579 (*p-value* > 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan peranannya terhadap kinerja organisasi (Y3).

Kemudian budaya organisasi (Y1) secara langsung tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,136 dan *p-value* 0,543 (*p-value* > 0,05). *Green management* (Y2) secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) dengan koefisien jalur sebesar 0,478 dan *p-value* 0,000 (*p-value* < 0,005). Budaya organisasi (Y1) secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) dengan koefisien jalur sebesar 0,293 dan *p-value* 0,048 (*p-value* < 0,05).

**Tabel 7.78 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel Eksogen	Pengaruh	Konstruk Endogen	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional	>	<i>Green Management</i> (Melalui Y1)	0,079	0,574	0,566	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	>	<i>Green Management</i> (Melalui Y1)	0,025	0,510	0,610	Tidak Signifikan

Lanjutan Tabel 5.78

Variabel Eksogen	Pengaruh	Konstruk Endogen	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional	>	Kinerja Organisasi ( Melalui Y1 dan Y2)	0,274	2,464	0,014	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	>	Kinerja Organisasi ( Melalui Y1 dan Y2)	0,233	3,282	0,001	Signifikan
Budaya Organisasi	>	Kinerja Organisasi (Melalui Y2)	0,065	0,608	0,544	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *green management* melalui budaya organisasi (Y1) dengan koefisien jalur sebesar 0,079 dan *p-value* 0,566 (*p-value* > 0,05). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *green management* melalui budaya organisasi (Y1) dengan koefisien jalur sebesar 0,025 dan *p-value* 0,610 (*p-value* > 0,05). Kemudian gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara tidak langsung berepengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi (Y1) dan *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,274 dan *p-value* sebesar 0,014 (*p-value* < 0,05). Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (Y2) secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) melalui budaya organisasi (Y1) dan *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,233 dan *p-value* 0,001 (*p-value* < 0,0). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) mempunyai pengaruh yang lebih besar secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi (Y3) dibandingkan

dengan gaya kepemimpinan transaksional (X2). Selanjutnya budaya organisasi (Y1) secara tidak langsung tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y3) melalui *green management* (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,065 dan *p-value* 0,544 (*p-value* > 0,05).

Hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung berikut dengan hasil total dan pebandingannya dapat dilihat pada tabel 5.79 sebagai berikut.

**Tabel 5.79 Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Variabel Eksogen	Pengaruh	Konstruk Endogen	Koefisien Jalur			Perbandingan
			Langsung	Tidak Langsung	Total	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	>	Budaya Organisasi	0,581	0,000	0,581	Total = Langsung
Gaya Kepemimpinan Transaksional	>	Budaya Organisasi	0,182	0,000	0,182	Total = Langsung
Gaya Kepemimpinan Transformasional	>	<i>Green Management</i>	0,139	0,079	0,218	Total > Langsung
Gaya Kepemimpinan Transaksional	>	<i>Green Management</i>	0,351	0,025	0,376	Total > Langsung
Gaya Kepemimpinan Transformasional	>	Kinerja Organisasi	0,245	0,274	0,519	Total > Langsung
Gaya Kepemimpinan Transaksional	>	Kinerja Organisasi	-0,079	0,233	0,154	Total > Langsung
Budaya Organisasi	>	<i>Green Management</i>	0,136	0,000	0,136	Total = Langsung
Green Management	>	Kinerja Organisasi	0,478	0,000	0,478	Total = Langsung
Budaya Organisasi	>	Kinerja Organisasi	0,291	0,065	0,356	Total > Langsung

Sumber: Data Primer Diolah, 2016 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel 5.79 di atas, menunjukkan bahwa terdapat empat jalur yang mempunyai pengaruh total sama dengan pengaruh langsung, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap *green management*, dan pengaruh *green management* terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya ada lima jalur yang mempunyai pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management*, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *green management*, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

## **5.8 Pembahasan Hasil**

### **5.8.1 Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif**

Penelitian ini terdiri dari lima variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, *green management*, dan kinerja organisasi.

#### **5.8.1.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu *Idealized influence* (pengaruh yang ideal), *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized consideration* (pertimbangan individu). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai mean untuk variabel ini adalah sebesar 4,22 dan termasuk kategori sangat tinggi.

**a. Indikator *Idealized Influence* (Pengaruh Yang Ideal)**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal) diukur dari standar etika yang baik, moral yang baik, dan sikap keteladanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *mean* untuk indikator ini sebesar 4,32 atau termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa *idealized influence* (pengaruh yang ideal) sangat penting dan mampu memberikan stimulus kerja yang baik bagi karyawan.

Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif, maka dapat diketahui juga bahwa skor *mean* tertinggi adalah item standar etika yang baik yaitu sebesar 4,39. atau termasuk kategori yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikemukakan bahwa indikator *idealized influence* (pengaruh yang ideal) yang paling penting bagi UKM adalah standar etika yang baik. Menjaga perasaan karyawan, memecahkan masalah dengan rendah hati, menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki serta mengedepankan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya merupakan beberapa dari etika yang sepatutnya ditonjolkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena item tersebut memiliki peranan penting dalam perusahaan dan perlu dipertahankan agar terciptanya kenyamanan dalam bekerja.

**b. Indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *inspirational motivation* (motivasi Inspirasional) diukur dari adanya motivasi, adanya inspirasi, menumbuhkan semangat tim, memiliki antusias terhadap pekerjaan, memiliki sikap optimism dan komitmen terhadap visi perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator ini sebesar 4,32 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.



Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif, maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 4,39 yaitu terdapat pada item komitmen terhadap visi perusahaan dan nilai rata-rata tersebut termasuk kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikemukakan bahwa indikator *inspirational motivation* (motivasi Inspirasional) yang paling penting bagi UKM adalah pimpinan komitmen terhadap visi perusahaan. Pimpinan yang patuh terhadap peraturan yang ada dalam UKM meskipun peraturan tersebut berasal dari pimpinan, merupakan hal penting karena menunjukkan sikap komitmennya terhadap visi perusahaan. Baik bagi pimpinan atau karyawan yang komitmen terhadap visi perusahaan tentu dalam melakukan proses pekerjaan mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu ketika pimpinan memiliki komitmen yang kuat terhadap visi perusahaan, maka ia akan mampu mengarahkan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan penetapan tujuan dan visi perusahaan dijadikan sebagai landasan dalam bekerja.

c. **Indikator *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) diukur oleh dua item yaitu merangsang menjadi kreatif dan melakukan pendekatan baru. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator ini sebesar 4,22 dan termasuk kategori sangat tinggi.

Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif, maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 4,24 yaitu terdapat pada item pimpinan merangsang karyawan menjadi kreatif. Skor *mean* yang diperolehnya termasuk pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikemukakan bahwa indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yang

paling penting bagi UKM adalah merangsang karyawan menjadi kreatif. Dalam bekerja di UKM batik tentu sangat dibutuhkan sikap kreatif dari karyawan. Hal ini perlu adanya dorongan dari pimpinan agar karyawan dapat bersikap dan memiliki ide-ide yang kreatif. Oleh karenanya pimpinan selalu memberikan rangsangan berupa pemberian kepercayaan terhadap karyawan untuk menciptakan motif batik atau ide motif batik tersebut berasal dari pimpinan yang kemudian dituangkan ke dalam bentuk batik oleh karyawan. Dengan demikian, akan mendorong karyawan untuk bersikap kreatif.

**d. Indikator *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)**

**(X1.4)**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) diukur oleh tiga item yaitu adanya perhatian, mengembangkan potensi, dan menerima perbedaan individu. Hasil analisis menunjukkan bahwa skor mean yang diperoleh dari indikator ini sebesar 4,31. Skor *mean* tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif maka dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,41 yaitu terdapat pada item adanya perhatian dan termasuk pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikemukakan bahwa indikator *individualized consideration* (pertimbangan individu) yang paling penting bagi UKM adalah adanya perhatian dari pimpinan. Karyawan membutuhkan perhatian pimpinan terkait pekerjaan di perusahaan seperti adanya sikap perhatian terhadap stok kebutuhan bahan produksi, dan adanya imbalan yang diberikan pimpinan terhadap karyawannya atas prestasi yang diraihinya. Oleh karenanya, perhatian dari pimpinan memiliki peran yang penting agar terjaganya stabilitas pekerjaan karyawan.

### 5.8.1.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator. Indikator-indikator tersebut antara lain *Contingent Reward* (X2.1), *Management By Exception Active* (X2.2), dan *Management By Exception Passive* (X2.3). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator ini sebesar 4,05. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

#### a. Indikator *Contingent Reward* (X2.1)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *contingent reward* diukur oleh dua item yaitu adanya pengarahan terkait pelaksanaan pekerjaan dan adanya imbalan sesuai hasil pekerjaan. Hasil analisis deskriptif yang telah direkapitulasi sebelumnya pada indikator ini adalah sebesar 4,40. Artinya nilai rata-rata yang diperoleh pada indikator ini termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa item adanya pengarahan terkait pelaksanaan pekerjaan memberikan peranan yang sangat ditonjolkan oleh pimpinan dibandingkan pada item imbalan yang diberikan pimpinan terhadap karyawan. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari perentasi nilai nilai rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,54. Nilai tersebut dapat dikategorikan nilai yang sangat tinggi. Pimpinan lebih bersikap memberikan pengarahan terkait pelaksanaan pekerjaan dengan alasan mengharapkan karyawan dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karenanya perlu adanya pengarahan pelaksanaan pekerjaan yang kemudian nantinya akan diimbangi dengan imbalan sesuai dengan prestasi karyawan.

**b. Indikator *Active Management By Exception***

Hasil analisis deskriptif pada indikator *active management by exception* yang diukur oleh dua item. Item-item tersebut adalah adanya perbaikan atas kesalahan karyawan dan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan karyawan. Nilai rata-rata yang diperoleh pada indikator ini yaitu sebesar 3,89. Dalam hal ini indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item adanya perbaikan atas kesalahan karyawan memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan dengan item lainnya yaitu 4,07. Skor *mean* yang diperoleh termasuk kategori yang tinggi. Adanya perbaikan pekerjaan atas kesalahan yang dilakukan oleh karyawan merupakan salah satu sikap yang diambil oleh pimpinan dalam meminimalisir produk yang gagal. Oleh sebabnya perlu adanya pengarahan dari pimpinan dan pemahaman terhadap proses pekerjaan yang dilakukan karyawan serta pengawasan yang tak luput dari seorang pimpinan.

**c. Indikator *Passive Management By Exception (X2.3)***

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *management by exception passive* memperoleh skor *mean* sebesar 3,88. Nilai rata-rata yang diperolehnya termasuk dalam kategori yang tinggi. Pada indikator ini diukur oleh dua item, yaitu pimpinan selalu memantau kesalahan karyawan dan pimpinan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses bekerja.

Selanjutnya, dari hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,89 terdapat pada item pimpinan memberikan peringatan apabila terjadi kesalahan dalam proses bekerja. Skor *mean* yang diperolehnya termasuk kategori yang tinggi. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pimpinan lebih menonjolkan sikap memberikan

peringatan terhadap karyawan apabila terjadi kesalahan dibandingkan pada hanya memantau kesalahan yang telah dilakukan oleh karyawan. Pimpinan berusaha memiliki komitmen terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkannya. Oleh karenanya apabila terjadi kesalahan dalam proses pekerjaan yang dilakukan karyawan, pimpinan tidak segan-segan untuk memberikan peringatan terhadap karyawan.

#### **5.8.1.3 Variabel Budaya Organisasi (Y1)**

Dalam penelitian ini budaya organisasi (X2) diukur dengan delapan indikator yaitu inovasi, pengambilan keputusan, perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi pada hasil, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,22. Nilai rata-rata yang diperolehnya tersebut termasuk kategori sangat tinggi.

##### **a. Indikator Inovasi (Y1.1)**

Indikator inovatif diukur melalui dua item, yaitu menyukai tantangan dalam bekerja dan memiliki ide atau gagasan. Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 3,95. Nilai rata-rata yang diperolehnya termasuk dalam kategori tinggi.

Pada indikator inovatif, item memiliki ide atau gagasan merupakan item yang memiliki skor *mean* tertinggi dibandingkan dengan item yang lainnya. Nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,02 dan termasuk kategori tinggi. Budaya organisasi yang diterapkan dalam UKM batik salah satunya adalah mampu menciptakan ide-ide membuat motif batik. Keunggulan dari masing-masing UKM

adalah mampu menciptakan *one produk one motif*. Hal inilah yang menjadi kelebihan produk batik dari setiap UKM karena masing-masing UKM mampu menciptakan motif yang berbeda-beda dan tidak akan memiliki kesamaan motif dengan UKM yang lainnya, kecuali motif yang telah dipakemkan. Oleh karenanya dalam indikator inovatif ini, item mampu menciptakan ide atau gagasan sangat ditekankan pada setiap UKM.

**b. Indikator Pengambilan Resiko (Y1.2)**

Pada indikator pengambilan resiko diukur melalui adanya kepercayaan diri dan memperhitungkan sesuatu secara matang. Hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,19. Nilai rata-rata yang diperolehnya tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya berdasarkan pada hasil analisis deskriptif, item memperhitungkan sesuatu secara matang merupakan item yang memperoleh nilai rata-rata yang tertinggi dibandingkan dengan item lainnya. Nilai rata-rata yang diperolehnya mencapai 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Salah satu budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan yaitu mampu memperhitungkan segala sesuatu secara matang. Hal ini pun tentu akan menghindarkan dari kesalahan-kesalahan dalam bekerja. Oleh karenanya budaya ini sangat diterapkan oleh perusahaan agar menumbuhkan sikap kehati-hatian dalam bekerja.

**c. Indikator Perhatian Yang Rinci (Y1.3)**

Berdasarkan analisis deskriptif, indikator perhatian yang rinci diukur dengan dua item. Item-item tersebut seperti ketelitian dan sikap cepat tanggap.

Nilai rata-rata yang diperoleh dalam indikator ini sebesar 4,26 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa baik item ketelitian maupun sikap cepat tanggap diperoleh nilai rata-rata yang sama nilainya yaitu sebesar 4,26. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi baik dalam item ketelitian maupun sikap cepat tanggap sama-sama memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Sikap ketelitian dalam bekerja akan menciptakan hasil pekerjaan yang lebih baik dan terhindar dari kesalahan-kesalahan yang akan terjadi. Sedangkan sikap cepat tanggap terhadap pekerjaan merupakan bukti keseriusan karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi seperti inilah yang baik untuk dipertahankan agar terciptanya hasil pekerjaan yang diharapkan.

**d. Indikator Orientasi Pada Manusia (Y1.4)**

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif, indikator orientasi pada manusia memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,29 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dalam indikator ini diukur dengan dua item yaitu adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan dan adanya penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan.

Kemudian, hasil analisis deskriptif pun menunjukkan bahwa item adanya penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan merupakan skor *mean* yang tertinggi dibandingkan dengan item yang lainnya. Nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,35 dan termasuk kategori sangat tinggi. Budaya organisasi yang ditonjolkan dalam indikator ini lebih mengarahkan pada adanya penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan. Hal ini

dapat saja dilakukan oleh pimpinan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih bergairah. karyawan akan merasa bersemangat dan dihargai atas hasil kerja yang telah dilakukannya. Oleh karenanya UKM perlu terus menerapkan budaya tersebut agar karyawan senantiasa bersemangat dalam bekerja.

**e. Indikator orientasi hasil (Y1.5)**

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,33. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi. Indikator orientasi hasil diukur oleh dua item, yaitu pimpinan perusahaan memerhatikan hasil pekerjaan karyawan dan pimpinan perusahaan fokus terhadap pekerjaan karyawan.

Dalam hasil analisis deskriptif yang diperolehnya menunjukkan bahwa item pimpinan perusahaan memerhatikan hasil pekerjaan karyawan lebih tinggi skor *mean* yang diperolehnya dibandingkan dengan item yang lainnya. Nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,35 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pada indikator ini, pimpinan lebih terfokus pada hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Pimpinan akan memberikan tambahan upah ketika karyawan dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan harapan perusahaan. Namun sebaliknya pimpinan akan mengambil sikap untuk memperbaiki hasil pekerjaan karyawan jika dinilai tidak sesuai. Oleh karenanya, pimpinan sangat memerhatikan hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan dan tentu akan tetap memertahankan budaya tersebut untuk menghindari ketidakpuasan konsumen nantinya.

**f. Indikator Orientasi Tim (Y1.6)**

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 4,09 dan termasuk



dalam kategori tinggi. Dalam indikator ini diukur oleh dua item yaitu adanya keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya dan adanya komunikasi yang dibangun.

Kemudian berdasarkan hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa baik item adanya keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya dan adanya komunikasi yang dibangun, sama-sama memiliki peranan yang penting. Hal ini dapat dilihat dari perolehan hasil nilai rata-rata dari kedua item tersebut, yaitu memiliki kesamaan nilai 4,09 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya kedua item tersebut memiliki peranan yang penting bagi perusahaan. Adanya keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya merupakan budaya organisasi yang tidak terlepas dari sebuah tim sehingga menciptakan tim yang dapat bekerja dengan baik. Masing-masing karyawan memiliki kapasitas berbeda dari yang lainnya sehingga mereka ditempatkan posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemudian tanpa adanya komunikasi yang dibangun dalam pekerjaan, maka tidak akan berjalan suatu pekerjaan. Adanya komunikasi yang dapat menjembatani interaksi antar karyawan. Komunikasi yang dibangun dengan baik oleh karyawan akan memberikan dampak yang baik juga terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Oleh karenanya kedua item tersebut mampu menunjukkan peranan penting bagi perusahaan.

**g. Indikator Keagresifan (Y1.7)**

Berdasarkan pada analisis deskriptif yang telah dilakukan oleh peneliti, indikator keagresifan memperoleh nilai rata-rata 4,22. Nilai rata-rata yang diperolehnya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dalam indikator ini, diukur oleh dua item yaitu item didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan tugas.

Hasil analisis deskriptif pun menunjukkan bahwa item karyawan didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal memperoleh nilai rata-rata yang tertinggi dibandingkan dengan item lainnya. Nilai rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,24 dan termasuk kategori yang sangat tinggi. Budaya organisasi yang dibangun dengan menciptakan dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal memiliki peranan yang penting karena karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan Standar Operasional Perusahaan (SOP). Hal ini diyakini oleh perusahaan dengan adanya dorongan demikian akan menciptakan hasil kerja yang optimal. Dorongan tersebut tidak sekedar pada pemenuhan Standar Operasional Perusahaan (SOP) semata, namun adanya imbalan yang akan diterima nantinya oleh karyawan jika hasil pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan harapan.

#### **h. Indikator Stabilitas (Y1.8)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan menunjukkan bahwa indikator stabilitas memiliki peranan penting bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada hasil nilai rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,41. Nilai rata-rata yang diperolehnya tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi. Indikator stabilitas diukur dengan dua item yaitu adanya rasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif dan karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya.

Kemudian hasil analisis deskriptif menunjukkan juga bahwa item adanya sikap menghargai atas pekerjaan karyawan merupakan hal yang memiliki peranan penting bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,43 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dalam menghargai karyawan atas pekerjaannya, biasanya pimpinan cukup memberikan pujian, tambahan upah kepada karyawan bahkan memberikan

tunjangan pada hari raya. Hal ini yang sering ditonjolkan oleh perusahaan mengingat bahwa karyawan merupakan asset terpenting bagi perusahaan. Oleh karenanya pimpinan menciptakan budaya organisasi tersebut agar terciptanya stabilitas kerja dalam perusahaan.

#### **5.8.1.4 Variabel *Green Management* (Y2)**

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, variabel *Green Management* (X2) dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu proses produksi, pengolahan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan. Nilai rata-rata yang diperoleh pada variabel ini termasuk dalam kategori tinggi yaitu 4,12.

##### **a. Indikator Proses Produksi (Y2.1)**

Berdasarkan pada analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya, indikator produksi diukur dengan empat item. Item-item tersebut antara lain penerapan efisiensi produksi, penempatan bahan produksi di gudang atau di tempat khusus, perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami, dan peningkatan teknologi dalam proses produksi. Nilai rata-rata yang diperoleh pada indikator ini yaitu sebesar 3,76 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian hasil analisis deskriptif pun menunjukkan juga bahwa diantara item-item yang dijadikan pengukuran pada indikator proses produksi, penerapan efisiensi produksi dan item perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,26 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya kedua item tersebut memiliki peranan yang penting bagi perusahaan. Efisiensi produksi yang dilakukan oleh perusahaan akan menciptakan penekanan biaya pada proses produksi. Dalam *green management*

sangat diupayakan dalam penerapan efisiensi seperti efisiensi pada penggunaan air maupun energi. Kemudian pada item perijinan dalam penggunaan bahan pewarna alami memiliki peranan penting juga terhadap proses produksi. Penggunaan bahan pewarna alami yang digunakan oleh para UKM pun telah mendapat perijinan dari pemerintah. Pemerintah sangat mendukung dalam program *green management* tersebut. Berbagai pewarna alami yang digunakan seperti pohon mahoni, akar, daun, dan buah-buahan. Oleh sebabnya kedua item tersebut berperan penting dalam proses produksi. Namun pada nilai rata-rata yang terendah yaitu item peningkatan teknologi dalam proses produksi sebesar 2,31 termasuk dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak setuju adanya peningkatan teknologi dalam proses produksi. Mayoritas responden masih menggunakan kompor kecil dan canting sebagai alat bantu untuk proses produksi. Responden menilai bahwa dengan penggunaan alat teknologi kompor kecil dan canting sudah cukup efektif dalam proses produksi (membatik).

**b. Indikator Pengelolaan Lingkungan (Y2.2)**

Pada hasil analisis deskriptif, indikator pengelolaan lingkungan diukur oleh dua item yaitu pengolahan limbah yang ramah lingkungan dan pemanfaatan limbah kembali. Nilai rata-rata yang diperoleh dari indikator ini yaitu sebesar 4,39 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian dalam analisis deskriptif pun dapat diketahui bahwa item pengolahan limbah yang ramah lingkungan memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan item lainnya yaitu sebesar 4,43 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya pengolahan limbah yang ramah lingkungan memiliki peranan penting dalam pelestarian lingkungan. Penggunaan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) dinilai telah

mengurangi pencemaran lingkungan meskipun bahan pewarna alami yang digunakan merupakan pewarna alami. Cara lain yang digunakan oleh para UKM dalam pengolahan limbah ramah lingkungan yaitu dengan pembuangan limbah padat ke tempat pembuangan sampah atau dengan cara ditimbun di dalam tanah. Hal tersebut yang dilakukan oleh para UKM dengan harapan ikut menjaga pelestarian lingkungan.

**c. Indikator Keselamatan Kerja (Y2.3)**

Selanjutnya terkait indikator keselamatan kerja, diukur oleh tiga item yaitu pemasangan sistem sirkulasi udara yang baik, menggunakan alat perlindungan diri ketika bekerja, dan menyediakan persediaan obat-obatan (P3K). Nilai rata-rata yang diperoleh pada indikator ini sebesar 4,35. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Kemudian, pada hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa item pemasangan sistem sirkulasi udara yang baik memperoleh nilai rata-rata yang tertinggi yaitu sebesar 4,39 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Diantara ketiga item dalam indikator keselamatan kerja, menunjukkan bahwa item pemasangan sistem sirkulasi udara yang baik memiliki peranan penting dalam indikator keselamatan kerja. Ruang yang terbuka dengan hiasan tanaman, didesain agar terciptanya suasana ruangan kerja yang sejuk. Hal ini sangat ditonjolkan oleh para pelaku UKM agar karyawan bekerja dengan nyaman atau bahkan dapat menciptakan ide-ide atau gagasan dalam pembuatan motif batik.

**d. Indikator Manajemen Perusahaan (Y2.4)**

Indikator manajemen perusahaan dalam variabel *green management* diukur dengan menggunakan dua item. Item-item tersebut adalah produk

bersertifikasi ramah lingkungan dan perusahaan peduli terhadap lingkungan sekitar. Nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,20 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap lingkungan sekitar merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen perusahaan dibandingkan dengan item lainnya. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata yang diperolehnya yaitu sebesar 4,24 dan termasuk dalam katgeori sangat tinggi. Kepedulian yang paling ditonjolkan oleh UKM dalam hal ini yaitu terkait dengan penggunaan bahan pewarna alami dan pengolahan limbah yang dilakukan. Hal ini melihat bahwa banyak warga yang tinggal di sekitar UKM berada, oleh karenanya penting bagi UKM dalam kepeduliannya terhadap lingkungan sekitar dan perlu adanya kekonsistenan manajemen perusahaan untuk tetap menjaga pelestarian lingkungan.

#### **5.8.1.5 Variabel Kinerja Organisasi (Y3)**

Dalam penelitian ini variabel kinerja organisasi (Y3) diukur dengan tiga indikator, yaitu kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional (Y2.3). Nilai rata-rata yang diperoleh dalam variabel ini adalah sebesar 4,02. Skor *mean* yang diperolehnya tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

##### **a. Indikator Kinerja Keuangan (Y3.1)**

Indikator kinerja keuangan diukur oleh tiga item yaitu peningkatan pangsa pasar, peningkatan omset penjualan, dan peningkatan keuntungan. Nilai rata-rata yang diperoleh pada indikator ini sebesar 3,55 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya dalam analisis deskriptif yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa item peningkatan keuntungan memperoleh skor *mean* yang tertinggi yaitu sebesar 3,72 dan termasuk dalam kategori tinggi. Peningkatan keuntungan yang terjadi berbanding lurus dengan peningkatan omset penjualan juga. Namun terkadang tidak berbanding lurus dengan peningkatan pangsa pasar. Hal ini dikarenakan beberapa UKM lebih memfokuskan pada penjualan produk di dalam negeri seperti UKM batik di Laweyan. Berbeda dengan UKM batik di Giriloyo Bantul, Rungkut Surabaya, dan Bogoharjo Pacitan lebih melakukan ekspansi ke luar negeri selain di dalam negeri seperti Jepang dan Korea. Hal ini dikarenakan birokrasi yang menurut para UKM cukup sulit. Oleh karenanya sebagian UKM lebih memfokuskan pada pengembangan pasar di dalam negeri.

**b. Indikator Kinerja Lingkungan (Y3.2)**

Selanjutnya pada indikator kinerja lingkungan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator tersebut diukur oleh tiga item yaitu melakukan pengurangan limbah cair, melakukan pengurangan limbah padat, dan organisasi melakukan pengurangan penggunaan bahan kimia. Pada indikator ini, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,35. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sangat tinggi

Kemudian hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa organisasi melakukan pengurangan penggunaan bahan kimia memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,35 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Artinya pengurangan penggunaan bahan kimia sangat memiliki peran penting bagi UKM dan warga sekitar terhadap pelestarian lingkungan. Semenjak adanya penggalakkan program *green management* dari pemerintah, lambat laun UKM beralih kepada penggunaan bahan pewarna alami meskipun masih ada sebagian UKM yang

masih menggunakan pewarna sintetis juga. Namun selain organisasi telah melakukan pengurangan penggunaan bahan kimia, pengurangan limbah cair dan pengurangan limbah padat pun tetap memiliki peranan penting dalam kinerja lingkungan.

**c. Indikator Kinerja Operasional (Y3.3)**

Selanjutnya indikator kinerja operasional diukur dengan menggunakan tiga item yaitu kemampuan memproduksi dengan pewarna alami, peningkatan kualitas produk dan pemanfaatan kualitas pewarna alami. Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,17. Nilai rata-rata tersebut termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian selanjutnya dari hasil analisis deskriptif menunjukkan juga bahwa item peningkatan kualitas produk memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan item lainnya. Para responden sepakat bahwa adanya peningkatan kualitas produk ketika bahan pewarna yang digunakan dalam produk batik adalah pewarna alami. Kualitas produk yang dihasilkannya yaitu pewarna tidak mengalami luntur, warna terlihat lebih *soft* dan warna batik lebih tahan lama. Oleh karena itu nilai rata-rata yang diperoleh dalam item ini sebesar 4,22 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

## **5.8.2 Pembahasan Hasil Analisis PLS**

### **5.8.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,581 dan *p-value* sebesar 0,000 (*p-value* < 0,05) maka pengujian dapat dikatakan positif dan



signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka budaya organisasi akan semakin meningkat. Artinya gaya kepemimpinan transformasional memberikan dukungan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Tipu, et al, (2012) yang berjudul *Transformational leadership in Pakistan: An Examination Of The Relationship Of Transformational Leadership To Organizational Culture And Innovation Propensity*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yaitu Siswatiningsih (2015), dan Graves, et al (2013).

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapatnya Daft (2007:125) bahwa satu hal terpenting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan adalah menciptakan dan memengaruhi budaya organisasi. Dalam menanamkan budaya organisasi melibatkan proses belajar. Pimpinan dan para karyawan UKM mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai yang dianut, keyakinan, pengharapan, perilaku yang dipilih organisasi. Pimpinan yang merupakan manajemen puncak dalam pembuatan keputusan serta selaku sebagai pemilik UKM juga, memiliki wewenang dan kebijakan yang dapat digunakan untuk menciptakan suatu peraturan, sistem kerja agar memiliki cara pandang bekerja yang sama. Gaya kepemimpinan ini juga mengembangkan tingkatan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang lebih tinggi dari para bawahannya, Kreitner dan Kinicki (2014:218)

Pada masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas

0,50 dan skor *loading* di atas 0,50. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada didalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Sedangkan indikator yang digunakan dalam budaya organisasi yaitu inovasi, pengambilan resiko, perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.

Hasil uji statistik deskriptif dari variabel gaya kepemimpinan transformasional ada 14 item yang diajukan dan memperoleh nilai rata-rata sebesar sebesar 4,29 dan termasuk kategori sangat baik. Sedangkan uji statistik dari variabel budaya organisasi, ada 16 item yang diajukan dan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,22 dan termasuk kategori sangat baik juga. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju pimpinan UKM menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan di dalam UKM baik pimpinan maupun karyawan mematuhi budaya organisasi yang telah disepakati bersama.

Indikator pada variabel budaya organisasi yang diduga menjadikan hubungan signifikan adalah perhatian yang rinci terutama pada item karyawan teliti dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,26 dan termasuk kategori sangat tinggi. Sedangkan indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diduga kuat memengaruhi adalah pertimbangan individu terutama pada item pimpinan UKM perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Perhatian pimpinan yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sikap tersebut merupakan keutamaan yang harus diajalkan pimpinan agar terciptanya budaya organisasi yang teliti dalam

bekerja. Apalagi aktivitas membuat sangat dibutuhkan adanya sikap ketelitian yang tinggi agar hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pimpinan memberikan pengaruh pada penciptaan budaya organisasi atau pengembangan budaya organisasi. Sikap pimpinan yang memiliki karakteristik transformasional tentu akan menguatkan budaya organisasi yang ada atau bahkan dapat dikembangkan sejalan dengan dinamika organisasi yang terjadi.

#### **5.8.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya**

##### **Organisasi**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,182. Sedangkan nilai *p-value* sebesar 0,075 (*p-value* > 0,05) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka budaya organisasi tidak semakin meningkat juga. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya terkait penelitian yang dilakukan Acar (2012) bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Selain itu penelitian ini bertentangan juga pada hasil penelitian terdahulu, Siswatiningsih (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformational Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. Pimpinan memberikan standar-standar kerja yang harus dipatuhi semua karyawannya dan mengawasi pekerjaan apakah sesuai dengan standard yang telah ditentukan atukah sebaliknya. sehingga menimbulkan kondisi organisasi dengan budaya stabilitas dengan berjalannya komunikasi antara pimpinan dan

bawahan dengan baik. Pimpinan memiliki peranan atas wewenang yang dimilikinya agar karyawan dapat patuh dan mengerjakan terhadap apa yang diharapkan pimpinan. Keterlibatan seorang pimpinan dalam penentuan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan sangatlah penting karena pimpinan yang memegang kendali dalam lingkungan kerja, termasuk dalam memengaruhi pembentukan budaya organisasi.

Pada masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,50 juga. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Sedangkan terkait indikator budaya organisasi yaitu inovasi, pengambilan resiko, perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator *active management by exception* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,89 dan termasuk kategori tinggi. Sedangkan indikator *passive management by exception* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,88 dan termasuk kategori tinggi juga. Indikator-indikator tersebut berkaitan dengan item-item pengawasan dan peringatan yang diberikan pimpinan terhadap karyawan. Pengawasan dan peringatan yang diberikan pimpinan terhadap karyawan dinilai kurang efektif apabila diterapkan pada organisasi dengan skala kecil menengah (UKM) meskipun hasil uji statistik deskriptif yang diperolehnya termasuk kategori tinggi. Peneliti menduga bahwa ketidakefektifan dari kedua indikator yaitu *active*

*management by exception* dan *passive management by exception* karena struktur organisasi dalam UKM lebih banyak difungsikan Sumber Daya Manusia yang berasal dari pihak keluarga pimpinan atau pemilik UKM. Keterlibatan peranan keluarga dalam pelaksanaan kegiatan UKM dinilai memberikan pengaruh terhadap pimpinan yang lebih kearah sikap toleransi terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan sehingga sikap pengawasan dan peringatan yang diberikan pimpinan kurang efektif. Penetapan standard kerja bahkan pengawasan di UKM dinilai hal yang bukan menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan aktivitas kerja. Sehingga hasil penelitian ini juga menolak teori Bass (1998), Kotter (1998), Schein (1998) dalam Acar (2012) bahwa interaksi yang berlangsung pada suatu organisasi di mana pimpinan membentuk budaya organisasi dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan terhadap seluruh karyawan yang ada dalam organisasi.

Jadi peneliti memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan semangat, mengubah, memberdayakan atau memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk memusatkan perhatian pada kepentingan dari kelompok atau organisasi, Bateman dan Snell (2009:123).

#### **5.8.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Green***

##### ***Management***

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,139. Sedangkan nilai *p-value* sebesar 0,471 (*p-value* > 0,05) yang berarti tidak signifikan. Maka pengujian dapat dikatakan positif namun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka tidak akan meningkatkan *green management*.

Pada masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan *green management* sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,50 juga. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Sedangkan indikator-indikator dari *green management* adalah proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan. Kemudian berdasarkan pada hasil uji statistik dekriptif, variabel gaya kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,29 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi, namun tidak menunjukkan tingkat signifikansi terhadap *green management*. Ini berarti semakin baik tingkat motivasi, semangat, perhatian, maka tidak akan memberikan pengaruh pada *green management*.

Hasil penelitian ini memberikan temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *green management* sehingga hipotesis 3 ditolak. Fernandez et al (2003) dalam Awatara dan Wahjudin (2010) mengungkapkan bahwa kesadaran ekologis pimpinan sangat berhubungan dengan aktivitas organisasi ramah lingkungan. Pimpinan memiliki peranan penting dalam mencapai visi UKM yang mengarah pada produk bersih sehingga menciptakan lingkungan yang ramah lingkungan juga. Pimpinan merupakan seorang yang dapat memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk melakukan apa yang diharapkan oleh pimpinan tersebut. Selain

itu adanya wewenang pimpinan yang memudahkan baginya untuk bertindak terhadap karyawan maupun organisasi.

Peneliti memberikan dugaan bahwa penyebab ketidaksignifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management* dikarenakan karakter yang dimiliki gaya kepemimpinan ini lebih mengarahkan pada pemberian semangat, memotivasi, dorongan kuat dari seorang pimpinan. Sebagaimana menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai pimpinan yang mempunyai kekuatan untuk memengaruhi karyawan dengan cara-cara tertentu dan efek dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawan akan menumbuhkan sikap dipercaya dan dihargai. Artinya dalam gaya kepemimpinan transformasional, pimpinan lebih mengarahkan karyawan pada peningkatan mental untuk bekerja.

Dalam pelaksanaan *green management* seperti proses produksi dan pengelolaan lingkungan sangat membutuhkan peranan seorang pimpinan yang mampu mengarahkan prosedur-prosedur pelaksanaan kerja. Ini berarti pelaksanaan *green management* lebih tepat diarahkan oleh pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan lebih ke arah teknis atau lapangan. Pimpinan yang dibutuhkan tidak hanya sekedar meningkatkan mental kerja namun yang terpenting juga adalah arahan-arahan kerja dan pengawasan secara informal yang perlu dilakukan.

Berdasarkan keempat indikator yang dimiliki oleh *green management* yaitu proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional kurang memberikan peranannya. Keempat indikator tersebut tentu harus diperlakukan lebih ketat dan fokus terkait memberikan arahan yang jelas mengenai prosedur

proses produksi dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan agar *green management* yang dijalankan dapat berhasil.

Jadi peneliti memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak signifikan terhadap *green management*. Oleh karenanya perlu penerapan gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat memberikan dampak signifikan terhadap *green management* di UKM.

#### **5.8.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap *Green***

##### ***Management***

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,351. Sedangkan nilai *p-value* sebesar 0,011 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) yang berarti signifikan. Maka pengujian tersebut dapat dikatakan positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional yang diberikan akan meningkatkan *green management*. Artinya adanya dukungan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap *green management*.

Kemudian masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transaksional dan *green management* sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,50 juga, meskipun pada item UKM menempatkan bahan pewarna alami di gudang/ ruang khusus (Y2.1.2) dan UKM melakukan peningkatan teknologi dalam proses produksi (Y2.1.4) dilakukan penghapusan karena dinilai tidak valid. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Sedangkan indikator-indikator dari *green management* adalah



proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan.

Kemudian berdasarkan pada hasil statistik deskriptif, nilai rata-rata yang diperoleh pada gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 4,06 dan termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai rata-rata yang diperoleh pada *green management* adalah sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Indikator pada gaya kepemimpinan transaksional diduga memberikan pengaruh kuat terhadap *green management* adalah indikator *contingent reward* pada item pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dengan skor rata-rata sebesar 4,54 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Adanya pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan memberikan dampak signifikan terutama pada indikator proses produksi, pengelolaan lingkungan, dan keselamatan kerja.

Pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan merupakan hal utama sebelum pekerjaan dilakukan agar tercapainya kerja yang diharapkan UKM. Pengarahan tersebut terutama berkaitan dengan proses produksi yang dinilai memiliki peranan penting, sebagaimana menurut pendapat Florida (1996) dalam Rao (2004) bahwa pencegahan polusi bersumber pada proses produksi. Artinya proses produksi baik dengan menggunakan pewarna alami atau sintesis maka akan memberikan dampak terhadap lingkungan sekitar. Pengarahan dari pimpinan terkait aktivitas organisasi meliputi cara penggunaan bahan pewarna alami, dan pengolahan limbah ramah lingkungan maka akan memberikan dampak pada *green management*. Selain itu arahan serta himbuan terhadap karyawan dalam bekerja dengan menggunakan masker dan sarung tangan sebagai bentuk perlindungan terhadap keselamatan kerja.

Kemudian berdasarkan pada penghapusan item peningkatan teknologi dalam proses produksi (Y2.1.4) menunjukkan bahwa dalam UKM yang menerapkan *green management*, tidak menuntut pada peningkatan teknologi. Namun yang terpenting dalam penggunaan teknologi tersebut adalah teknologi yang ramah lingkungan. Sebagaimana menurut Florida (1996) dalam Rao (2004) bahwa dalam produksi yang bersih pun harus disertai pada penggunaan teknologi yang ramah terhadap lingkungan. Artinya dengan penggunaan teknologi yang ramah lingkungan akan menciptakan lingkungan yang bersih dan tidak terjadinya pencemaran lingkungan.

Dengan demikian peneliti memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *green management*. Peningkatan gaya kepemimpinan transaksional yang diberikan pimpinan akan meningkatkan *green management* secara signifikan. Pada dasarnya dengan membandingkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih tepat dan lebih memiliki peranan yang lebih besar pada UKM yang menerapkan *green management*. Pelaksanaan *green management* lebih memerlukan pimpinan yang memberikan pengarahan prosedur pelaksanaan pekerjaan yang lebih mengarah pada pekerjaan secara teknis sehingga pada indikator *green management* yang meliputi proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan dapat diberi pengaruh dan mengalami peningkatan oleh gaya kepemimpinan transaksional. Selanjutnya pada penelitian ini, didapatkan hasil temuan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *green management*.

### 5.8.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

#### Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,245. Sedangkan *p-value* yang diperolehnya sebesar 0,058 ( $p\text{-value} > 0,05$ ), berarti tidak signifikan. Maka pengujian tersebut dikatakan positif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan maka tidak akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pada masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,50 juga. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Sedangkan indikator-indikator dari kinerja organisasi adalah kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional.

Hasil penelitian ini bertentangan pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iscan, et al (2014) yang berjudul *Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond The Impact of Transactional Leadership-Application Among Turkish SME's*. Bahwa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Selain itu juga hasil penelitian ini pun bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ozer, et al (2014), Yildiz, et al (2014), Ejere, et al (2013) Erdogan, et al (2012), Birasnav (2012) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Yulk (2010) dalam Usman (2013:350) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama. Artinya, hasil penelitian ini pun juga bertentangan dengan pendapatnya Robbins dan Judge (2015:261) bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan dapat menginspirasi para karyawannya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap bawahannya sehingga meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,29 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai rata-rata pada kinerja organisasi sebesar 4,02 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator kinerja keuangan, pada item pangsa pasar mengalami peningkatan (Y3.1.1) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,24 dan termasuk kategori cukup. Hal ini yang kemudian menjadi dugaan bagi peneliti sebagai salah satu penyebab bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yaitu terdapat pada perolehan nilai rata-rata dengan kategori cukup. Pada dasarnya pengembangan pangsa pasar merupakan hal penting bagi

kemajuan UKM. Semakin berkembangnya pangsa pasar yang akan dikelola oleh UKM maka akan membuka peluang besar terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, peneliti memberikan dugaan juga mengenai gaya kepemimpinan transformasional dinilai tidak memberikan pengaruh signifikan pada kinerja organisasi yaitu masih berkaitan dengan hal klasik. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa UKM merupakan organisasi dengan skala kecil-menengah, dimana dalam pembentukan struktur organisasinya dibangun berdasarkan atas hubungan kekeluargaan. Keluarga biasanya diberi kepercayaan oleh pimpinan UKM dalam hal ini pemilik UKM untuk memiliki andil besar juga terhadap pengelolaan UKM. Pihak keluarga biasanya *handle* mengenai kas UKM karena dinilai lebih dipercaya oleh pimpinan UKM. Selain itu, beberapa pihak keluarga juga berperan sebagai karyawan yang ikut melakukan proses operasional. Hal inilah yang kemudian menjadikan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dinilai tidak dapat maksimal. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai pimpinan yang mempunyai kekuatan untuk memengaruhi karyawan dengan cara-cara tertentu, Bass (1998) dalam Swandari (2003). Dengan kekuatan yang dimiliki oleh pimpinan dalam memengaruhi karyawan agar dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi tidak dapat diterima dengan baik oleh karyawan yang masih memiliki hubungan kekeluargaan. Hal ini yang kemudian masih menjadi kelemahan dan perlu dijadikan koreksi bagi UKM saat ini, dimana akan ada sikap toleransi tinggi antar pimpinan dan karyawan yang masih memiliki hubungan kekeluargaan dan pada akhirnya penerapan gaya kepemimpinan

transformasional tidak dapat berjalan maksimal sehingga hal ini yang kemudian akan menjadi hambatan untuk UKM dapat berkinerja lebih baik lagi.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dibutuhkan ukuran organisasi yang besar dan manajemen yang mandiri sehingga gaya kepemimpinan transformasional dapat dengan optimal diterapkan.

#### **5.8.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja**

##### **Organisasi**

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,079. Sedangkan *p-value* yang diperolehnya sebesar 0,579 (*p-value* > 0,05) dan berarti tidak signifikan. Sehingga pengujian penelitian ini bersifat negatif dan tidak signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan pada hasil penelitian terdahulu, Iscan (2014) bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,50 juga. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception passive*. Sedangkan indikator-indikator dari kinerja organisasi adalah kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional.

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, pada masing-masing indikator gaya kepemimpinan transaksional memperoleh nilai rata-rata yang baik. Pada indikator *active management exception* diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,89 dan termasuk kategori tinggi; sedangkan *passive management exception* diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,88 dan termasuk kategori tinggi. Artinya hasil responden tersebut tidak berlaku terhadap peningkatan kinerja organisasi. Peneliti menduga bahwa kedua indikator tersebut tidak dapat diterapkan pada UKM. Kondisi struktur UKM yang tidak dapat dipaksakan dengan penerapan gaya pimpinan transaksional. Bahkan apabila gaya kepemimpinan tersebut diterapkan maka akan menurunkan kinerja organisasi. Artinya karyawan tidak dapat diperlakukan oleh pimpinan dengan melakukan peringatan atas setiap pekerjaan yang salah atau melakukan pengawasan secara terus-menerus bahkan karyawan tidak dapat diberlakukan pemberian *punishment* (hukuman) apabila melakukan kesalahan.

Burns (1978) dalam Zagorsek (2009) bahwa pada kepemimpinan transaksional terdapat antara pemimpin dengan karyawan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Artinya dalam meningkatkan kinerja organisasi perlu ditingkatkan berkaitan dengan pemberian penghargaan atas hasil kerja yang telah dikerjakan, baik berupa upah atau insentif yang diberikan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, peneliti memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan tidak

signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat diberlakukan pada UKM yang masih mengutamakan sistem kekeluargaan dalam menjalankan aktivitas organisasi karena dapat menghambat pada peningkatan prestasi UKM.

#### **5.8.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Green Management***

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *green management* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,136. Sedangkan nilai *p-value* yang diperolehnya sebesar 0,543 (*p-value* > 0,05) yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diberikan maka tidak akan memberikan peningkatan terhadap *green management*.

Budaya organisasi merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah organisasi, Daft (2007: 125). Pola tersebut dipelajari oleh anggota karena berhubungan dengan persoalan eksternal dan internal serta mengajarkan karyawan baru bahwa pola tersebut merupakan cara yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan. Hal ini tentu akan berkaitan dengan *green management* yang merupakan konsep dari UKM yang ramah lingkungan. Dalam pelaksanaan *green management* akan ada peranan dari budaya organisasi yang digerakkan oleh pimpinan UKM yang dapat dijadikan sebagai alat untuk pencapaian pelaksanaan *green management* tersebut. Denison dalam Handayanto (2014) pun menegaskan bahwa untuk merumuskan strategi perusahaan, organisasi didesain mengembangkan budaya yang cocok dengan keadaan lingkungannya. Artinya budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan konsep bisnis yang akan dibangun oleh UKM.

Kemudian masing-masing indikator dari variabel budaya organisasi dan *green management* sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading*



di atas 0,50 juga. Hal ini membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam budaya organisasi yaitu inovasi, pengambilan resiko, perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi pada hasil, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas.

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, indikator inovasi (Y1.1) dengan item karyawan menyukai tantangan dalam bekerja dengan skor *mean* 3,89 dan termasuk kategori tinggi; dan item karyawan memiliki ide/gagasan dalam bekerja (Y1.1.2) dengan skor *mean* 4,02 dan termasuk kategori tinggi. Selain itu berdasarkan hasil perhitungan *second order*, menunjukkan bahwa indikator inovasi dengan koefisien jalur yang diperolehnya sebesar -0,572 dengan *p-value* 0,113 yang berarti negatif dan tidak signifikan. Artinya indikator inovasi pada variabel budaya organisasi tidak memberikan peranannya. pada budaya organisasi. Bahkan apabila indikator tersebut digunakan, maka akan semakin melemahkan budaya organisasi dalam UKM. Ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini organisasi dengan skala UKM tidak tepat menerapkan indikator inovasi sebagai bagian dari budaya organisasi.

Kemudian pada indikator keagresifan (Y1.7) dengan item karyawan didorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Y1.7.1) dengan nilai rata-rata sebesar 4,24 dan termasuk kategori sangat tinggi; dan item karyawan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan tugas (Y1.7.2) dengan skor *mean* 4,19 dan termasuk kategori tinggi. Sedangkan pada hasil perhitungan *second order*, indikator keagresifan memperoleh nilai koefisien sebesar 0,224 dengan *p-value* 0,107 yang berarti positif dan tidak signifikan karena *p-value* > 0,05. Ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan dituntut untuk mencapai hasil kerja

yang optimal dan karyawan dituntut bekerja giat dalam melaksanakan tugas tidak memberikan dampak signifikan pada *green management*. Peneliti menduga bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan hanya dianggap sebagai rutinitas biasa dan dilakukan berulang-ulang pada jam kerja sehari-hari dalam UKM tanpa adanya sikap semangat untuk melakukan peningkatan.

Selain itu juga pada indikator stabilitas (Y1.8), item karyawan merasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif (Y1.8.1) dengan nilai rata-rata 4,39 dan termasuk kategori sangat tinggi; dan item karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya (Y1.8.2) diperoleh nilai rata-rata 4,43 dan termasuk kategori sangat tinggi. Namun hasil jawaban responden tersebut, tidak memberikan dukungan terhadap budaya organisasi. Hal tersebut ditunjukkan pada hasil perhitungan *second order* bahwa indikator stabilitas diperoleh nilai koefisien sebesar 0,245 dengan *p-value* 0,123 yang berarti positif dan tidak signifikan karena *p-value* > 0,05. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan kondisi kerja yang kondusif dan karyawan merasa dihargai tidak menunjukkan tingkat signifikan terhadap budaya organisasi sehingga tidak memberikan dampak signifikan pada *green management*. Peneliti menduga bahwa adanya ketidakcocokan budaya organisasi yang diterapkan sehingga memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *green management*.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, peneliti memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *green management*. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi yang harus dilakukan UKM agar dapat menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan aktivitas UKM yang dijalankan karena budaya organisasi merupakan pondasi bagi berjalan kegiatan UKM. Sadri dan Lees (2001) dalam

Rashid dan Johari (2003) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang signifiikan bisa memberikan manfaat besar bagi organisasi, dan dengan demikian dapat menciptakan keunggulan kompetitif terhadap organisasi lain.

#### **5.8.2.8 Pengaruh *Green Management* Terhadap Kinerja Organisasi**

*Green Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,478. Sedangkan nilai *p-value* sebesar 0,000 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengaruh *green management* maka akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kemudian masing-masing indikator dari variabel *green management* dan kinerja organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan skor *loading* di atas 0,60 juga. Kemudian masing-masing indikator dari variabel *green management* dan kinerja organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0.5 dan skor *loading* di atas 0.5 juga. Hal ini semakin membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan dalam variabel *green management* adalah proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan. Sedangkan indikator yang digunakan dalam variabel kinerja organisasi adalah kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional.

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa rerata *mean* dari variabel *green management* sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan nilai rata-rata dari variabel kinerja organisasi sebesar 4,02 dan termasuk dalam kategori tinggi. Indikator pada variabel *green management* yang diduga memberikan pengaruh pada kinerja keuangan terutama pada item peningkatan keuangan yaitu terdapat pada item perusahaan

yang telah melakukan penerapan efisiensi produksi (Y2.1.1). Dalam penerapan *green management*, efisiensi produksi sangat diutamakan karena akan memberikan dampak pada penekanan alokasi biaya sehingga akan mengurangi juga terhadap harga jual batik di pasaran dan dapat bersaing dengan kompetitor lainnya dengan menawarkan harga yang lebih rendah. Ini sesuai dengan penelitian Heriyanto (2008) yang berjudul pengaruh Strategi Lingkungan Alami Terhadap Inovasi, Investasi Teknologi Informasi, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan. Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi lingkungan alami berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Salah satu penyebab pengaruh positif tersebut dikarenakan strategi lingkungan alami yang diterapkan perusahaan berupa penghematan biaya operasi dan biaya penanganan limbah produksi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, UKM melakukan penerapan efisiensi dalam proses produksi dengan cara penggunaan bahan pewarna alami dan air dengan bijak, memanfaatkan energi matahari sebagai proses pengeringan kain batik dan pencahayaan serta memanfaatkan ruangan terbuka untuk proses produksi.

Selain itu, peneliti pun menduga bahwa pada indikator *green management* yaitu pengelolaan lingkungan (Y2.2) dapat memberikan pengaruh signifikan pada kinerja organisasi yaitu kinerja lingkungan. Hal ini dapat dilihat pada hasil uji statistik deskriptif dari nilai rata-rata indikator pengelolaan lingkungan yaitu sebesar 4,39 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Item perusahaan melakukan pengolahan limbah yang ramah lingkungan (Y2.2.1) dengan skor *mean* 4,43 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi; dan item perusahaan melakukan pemanfaatan limbah kembali (Y2.2.2) dengan nilai rata-

rata 4,35 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi yang merupakan item-item dari pengelolaan lingkungan yang diduga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan. Hal ini dapat terlihat juga pada hasil uji statistik deskriptif dari indikator kinerja lingkungan bahwa nilai rata-rata yang diperolehnya sebesar 4,35 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pemasangan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL), pembuangan limbah padat pada tempatnya merupakan beberapa bentuk pengelolaan lingkungan dalam memberikan dampak positif pada lingkungan sekitar.

Kemudian indikator manajemen perusahaan yang meliputi sertifikasi produk ramah lingkungan dan kepedualian UKM terhadap lingkungan merupakan upaya yang harus dipenuhi oleh UKM. Produk batik yang sudah berstandarkan Standar Nasional Indonesia (SNI) menunjukkan bahwa produk batik tersebut telah tersertifikasi sebagai produk ramah lingkungan. Hal inilah yang kemudian menjadikan UKM mendapat simpatik dari masyarakat maupun pemerintah karena ikut menjaga pelestarian lingkungan dengan mengurangi pencemaran lingkungan. Selain itu produk batik yang dihasilkan UKM dengan berstandarkan SNI memfokuskan pada segmentasi konsumen kelas menengah yang telah memiliki *frame* bahwa penggunaan produk dengan bahan alami akan menciptakan kenyamanan bagi konsumen serta dari kualitas produk yang dihasilkannya lembut dan memiliki ketahanan warna.

Hasil penelitian ini diperkuat juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Choi (2012), Chuang, et al (2014), Alhadid, et al (2014) , Yu, et al (2014), Younis, et al (2016) bahwa *green management* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *green management* positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kegiatan

bisnis dengan konsep *green management* akan meningkatkan kinerja organisasi yang meliputi kinerja keuangan, kinerja lingkungan dan kinerja operasional. Semua kegiatan *green management* berawal dari proses produksi dengan pewarnaan alami yang kemudian akan menciptakan produk bernilai tinggi serta diikuti oleh pengelolaan dan tanggung jawabnya terhadap lingkungan UKM berada.

#### **5.8.2.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,293. Sedangkan nilai *p-value* sebesar 0,048 (*p-value* < 0,05) yang artinya signifikan. Sehingga pengujian dapat dikatakan positif dan signifikan. Ini berarti bahwa apabila semakin baik budaya organisasi yang diberikan maka akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kemudian masing-masing indikator dari variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi sama-sama memiliki nilai AVE di atas 0.5 dan skor *loading* di atas 0.5 juga. Hal ini semakin membuktikan bahwa item dan indikator-indikator yang ada di dalamnya sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini. Adapun indikator-indikator dari budaya organisasi seperti inovasi, pengambilan resiko, perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi hasil, orientasi tim, kegaesifan dan stabilitas. Sedangkan indikator-indikator dari kinerja organisasi yaitu kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya Miladi (2014), Zehira, et al (2011), Asree, et al. (2010), Lee (2004), Tseng (2010), Rashid dan Johari (2003) bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Zehira (2014), budaya organisasi menjadi hal penting bagi kinerja perusahaan, artinya, hal ini menunjukkan bahwa

perusahaan harus berfokus pada budaya organisasi dalam mencapai hasil kinerja organisasi. Budaya organisasi mewakili karakter dari suatu organisasi, yang mengarahkannya karyawan sehari-hari terkait hubungan kerja dan mengarahkan karyawan tentang bagaimana berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi, serta membimbing bagaimana hirarki perusahaan dibangun, Ribiere dan Sitar (2003) dalam Tseng (2010).

Pada hasil perhitungan *second order* diperoleh bahwa beberapa indikator dari budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi atau tidak mendukung terhadap variabel tersebut. Pada tabel 5.51 menunjukkan bahwa indikator inivasi (Y1.1) nilai koefisien yang diperolehnya sebesar -0,572 dengan *p-value* 0,113, indikator keagresifan (Y1.7) nilai koefisien yang diperolehnya sebesar 0,224 dengan *p-value* 0,107, dan indikator stabilitas (Y1.8) nilai koefisien yang diperolehnya sebesar 0,224 dengan *p-value* 0,123. Artinya ketiga indikator tersebut tidak memberikan dukungannya terhadap kinerja organisasi. Namun berbeda dengan indikator budaya organisasi lainnya, seperti pengambilan resiko (Y1.2), perhatian yang rinci (Y1.3), orientasi pada manusia (Y1.4), orientasi hasil (Y1.5) dan orientasi tim (Y1.6) memberikan dukungannya terhadap kinerja organisasi yang dapat dinilai dari koefisien jalur yang bernilai positif dan *p-value* dengan tingkat signifikansi  $< 0,05$ .

Kemudian berdasarkan hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa pada indikator orientasi hasil pada variabel budaya organisasi diduga kuat memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan diperolehnya nilai rata-rata sebesar 4,33 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pada item pimpinan perusahaan memperhatikan hasil pekerjaan karyawan (Y1.5.1) memperoleh skor *mean* sebesar 4,35 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi;

dan item pimpinan perusahaan fokus terhadap pekerjaan karyawan (Y1.5.2) memperoleh skor *mean* sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi juga. Sikap pimpinan UKM yang memfokuskan hasil pekerjaan dan pekerjaan karyawan diduga memberi pengaruh kuat terhadap kinerja lingkungan. Nilai rata-rata indikator kinerja lingkungan (Y3.2) sebesar 4,35 dan termasuk kategori sangat tinggi.

Selain itu item dari variabel budaya organisasi yang diduga kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi salah satunya terdapat pada item adanya penghargaan yang diberikan pimpinan berdasarkan kinerja karyawan (Y1.4.2) dengan *skor mean* yang diperolehnya sebesar 4,35 dan termasuk kategori tinggi. Berdasarkan kondisi di lapangan, pengrajin batik merupakan asset bagi UKM yang mengembangkan usaha batik dengan konsep *green management*. Saat ini pengrajin batik lebih banyak ditekuni oleh para orang tua dan generasi muda sangat jarang ditemui. Sehingga pimpinan UKM harus dapat *manage* karyawan dengan baik, seperti memberikan sebuah penghargaan baik berupa pujian atau bahkan tambahan upah atas prestasi kerja yang telah dilakukannya yang kemudian akan memberikan efek pada kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas tersebut peneliti menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan sebagai pondasi dalam organisasi harus dapat diinternalisasikan oleh semua karyawan. Miladi (2014) mengungkapkan bahwa setiap perusahaan memiliki budaya yang harus dikembangkan karena budaya organisasi adalah kunci dari kehidupan sehari-hari dan pilihan strategis yang dibuat oleh kelompok sosial dan UKM yang heterogen maupun yang sudah berukuran besar.



### 5.8.3 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan uraian pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan, maka pada tabel di bawah ini menunjukkan perbandingan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu.

**Tabel 5.80 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu**

Hipotesis	Rumusan Hipotesis	Dasar Teori	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian terdahulu	Hasil Penelitian	Temuan Penelitian
H1	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi	Bass dan AVALIO (1990) dalam Hickman (1998), Robbins dan Judge (2011:554)	Siswatiningsih (2015), Graves, <i>et. al.</i> (2013), Miladi (2014), dan Tipu, <i>et. al.</i> (2012)	Positif dan Signifikan	Positif dan Signifikan	Mendukung
H2	Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap budaya organisasi	Antonakis, <i>et. al.</i> (2003) dalam Zagorsek (2009) dan Robbins dan Judge (2011:554).	Siswatiningsih (2015), Acar (2014)	Positif dan Signifikan	Positif dan Tidak Signifikan	Tidak Mendukung
H3	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap <i>green</i>	Bass dan AVALIO (1990) dalam Hickman (1998)	-	-	Positif dan Tidak Signifikan	Temuan

	<i>management</i>	dan Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKI MI/PER/2/2014				
H4	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap <i>green management</i>	Antonakis, <i>et.al.</i> (2003) dalam Zagorsek (2009) dan Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKI MI/PER/2/2014	-	-	Positif dan Signifikan	Temuan
H5	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh	Bass dan AVALIO (1990) dalam Hickman	Ozer, <i>et.al.</i> (2014), Yildiz, <i>et.al.</i> (2014), Ejere, <i>et.al.</i>	Positif dan Signifikan	Positif dan Tidak Signifikan	Tidak Mendukung

	terhadap Kinerja Organisasi	(1998) dan Moullin (2007) dalam Alhadid, <i>et.al</i> (2014)	(2013) Erdogan, <i>et.al.</i> (2012), Iscan, <i>et.al.</i> (2014), Birasnav (2012)			
H6	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Antonakis, <i>et.al.</i> (2003) dalam Zagorsek (2009) dalam Zagorsek (2009) dan Moullin (2007) dalam Alhadid, <i>et.al.</i> (2014)	Isacan (2014)	Negative dan Signifikan	Negatif dan Tidak Signifikan	Mendukung
H7	Budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>green management</i>	Robbins dan Judge (2011:554) dan Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKI	Awatara dan Wahyudin (2010)		Positif dan Tidak Signifikan	Temuan

		MI/PER/2 /2014				
H8	<i>Green Management</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKI MI/PER/2 /2014 dan Moullin (2007) dalam Alhadid, et al (2014)	Choi (2012), Heriyanto (2008), Chuang, <i>et. al.</i> (2014), Alhadid, <i>et.al.</i> (2014) , Yu, <i>et.al.</i> (2014), dan Younis, <i>et.al.</i> (2016)	Positif dan Signifikan	Positif dan Signifikan	Mendukung
H9	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Robbins dan Judge (2011:554) dan Moullin (2007) dalam Alhadid, <i>et.al.</i> (2014)	Miladi (2014), Zehira, <i>et.al.</i> (2011), Asree, <i>et.al.</i> (2010), Lee (2004), Tseng (2010), Rashid dan Johari (2003)	Positif dan Signifikan	Positif dan Signifikan	Mendukung

#### 5.8.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Penelitian ini dilakukan di empat daerah yang memiliki jumlah responden yang dapat dikatakan kurang berimbang seperti di Laweyan Solo berjumlah 34 responden, di Rungkut Surabaya berjumlah 2 responden, Giriloyo Bantul berjumlah 15 responden, dan di Bogoharjo Pacitan berjumlah 3 responden sehingga peneliti menilai bahwa hasil jawaban responden yang didapatkan dari tempat penelitian yang memiliki jumlah responden yang sedikit, kurang memberikan hasil yang optimal.
- b. Keterbatasan jumlah responden yang telah menerapkan *green management*.
- c. Keterbatasan waktu dan tempat penelitian dikarenakan lokasi UKM yang satu dengan yang lainnya cukup jauh.
- d. Masih jarang nya penelitian yang mengkaji tentang pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap *green management*, dan budaya organisasi terhadap *green management* sehingga peneliti sulit untuk mendapatkan informasi dan melakukan perbandingan penelitian.