

**Konstruksi Model  
Relasi Kepemimpinan Spiritual  
dengan Perilaku Peduli Lingkungan  
dan Kinerja Perusahaan**

Oleh:  
Dr. Robiyanto, SE, MM

Pembimbing:  
Prof. Dr. Andreas Lako, SE, M.Si  
Dr. Angelina Ika Rahutami, SE, M.Si

Program Doktor Ilmu Lingkungan  
Fakultas Ilmu dan Teknologi Lingkungan  
Universitas Katolik Soegijapranata

**Konstruksi Model  
Relasi Kepemimpinan Spiritual  
dengan Perilaku Peduli Lingkungan  
dan Kinerja Perusahaan**

Oleh:

**Dr. Robiyanto, SE, MM**

Pembimbing:

**Prof. Dr. Andreas Lako, SE, M.Si**

**Dr. Angelina Ika Rahutami, SE, M.Si**

**Program Doktor Ilmu Lingkungan  
Fakultas Ilmu dan Teknologi Lingkungan  
Universitas Katolik Soegijapranata**

Konstruksi Model Relasi Kepemimpinan Spiritual dengan Perilaku Peduli Lingkungan dan Kinerja Perusahaan

Oleh:

Dr. Robiyanto, SE, MM

Pembimbing:

Prof. Dr. Andreas Lako, SE, M.Si

Dr. Angelina Ika Rahutami, SE, M.Si

Program Doktor Ilmu Lingkungan  
Fakultas Ilmu dan Teknologi Lingkungan  
Universitas Katolik Soegijapranata

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

©Universitas Katolik Soegijapranata 2021

ISBN : 978-623-7635-76-5

Desain Sampul : Ignatius Eko

Perwajahan Isi : Ignatius Eko

Ukuran buku : A4

Font : Trebuchet MS 12

Spasi : 1.15

**PENERBIT:**

Universitas Katolik Soegijapranata

Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019

Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021

Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234

Telpon (024)8441555 ext. 1409

Website: [www.unika.ac.id](http://www.unika.ac.id)

Email Penerbit: [ebook@unika.ac.id](mailto:ebook@unika.ac.id)

## PERSEMBAHAN

Buku Ringkasan Disertasi kupersembahkan kepada:

Alm. Ayah dan Alm. Ibu yang rela mengorbankan apapun demi pendidikan anak-anaknya,

Istriku tercinta, Yati

dan

Anak-anakku tercinta, Gracia Imanuella Budiman dan Bennett Suwarna Budiman

Yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan dalam suka maupun duka.

Semoga menjadi penyemangat untuk selalu belajar dan pantang menyerah.

Almarhum Bapak Ir. Arief Harsono, M.M., M.Pd.B., *founder* Samator Group yang mengajarkan nilai-nilai kehidupan dan kemanusiaan, yang selalu berjuang untuk dapat menyelamatkan kehidupan sesama manusia melalui produk oksigen yang diproduksi oleh Samator Group hingga akhir hayat.

## ABSTRACT

*There have been many leadership styles formulated by scholars and researchers in the world today. However, these studies tend to not involve the individual component as a whole, including psychologically and some see the individual as an instrument and focus on leadership instruments. The concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) is still premature and requires a lot of studies to strengthen it. And there is a suggestion from Grant and McGhee (2010) that virtue should also be included in this leadership concept, but there is no specific empirical study on this. However, this leadership concept can also be combined with the triple bottom line as stated by Fry and Slocum (2008). The purpose of this research is to construct a model of spiritual leadership relationship with environmental care behavior and company performance. In this study, the model developed by Fry (2003) will be combined with the principle of virtue and studied its effects on ethical decision making and environmental awareness behavior of employees and on company performance. This research was conducted at the Samator Group, although there were no significant problems that arose within the Samator Group, the resulting product is a product that is needed by almost every life, one of which is oxygen which is very vital during this Covid-19 pandemic. Added to this is the fact that currently this group of companies has never submitted a PROPER assessment from the Ministry of the Environment, even though it is very possible to obtain an adequate PROPER rating.*

*The variables used in this study are altruistic love, hope / faith, vision, moral values, virtue, subordinates' perceptions of ethical decision making and environmentally conscious behavior and company performance. This study uses quota sampling by limiting the number of respondents to 100 respondents. Data analysis was performed using structural equation modeling techniques.*

*The results of this study indicate that the combination of the concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) with the concept of virtue suggested by Grant and McGhee (2010) and linking it to ethical decision making and environmentally conscious behavior and company performance is able to produce a feasible and capable model and fulfill several goodness of fit criteria. This shows that virtue which is a universal value for various religious teachings in the world is actually able to bridge various behaviors in organizations. The results of this study can motivate organizational leaders to further improve the environmentally conscious behavior of existing employees by increasing the employee's sense of belonging to the company and employees' love for nature conservation. The results of this study are also expected to encourage Samator Group to apply for the PROPER assessment by the Ministry of the Environment.*

**Keywords:** *Spiritual leadership, virtue, ethical decision making, environmentally conscious behavior, company performance.*

## ABSTRAK

Telah banyak gaya kepemimpinan yang dirumuskan oleh para cendekiawan dan peneliti di dunia saat ini. Namun, penelitian dan kajian tersebut cenderung belum melibatkan komponen individu secara menyeluruh, termasuk secara kejiwaan dan beberapa melihat individu sebagai instrumen serta berfokus pada instrumen-instrumen kepemimpinan. Konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) ini masih prematur dan diperlukan banyak kajian untuk menguatkannya. Serta terdapat saran dari Grant and McGhee (2010) bahwa hendaknya kebajikan juga dimasukkan ke dalam konsep kepemimpinan ini, namun belum terdapat kajian empiris khusus mengenai hal ini. Meski demikian konsep kepemimpinan ini juga dapat dipadukan dengan triple bottom line sebagaimana telah diungkapkan oleh Fry and Slocum (2008). Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan konstruksi model relasi kepemimpinan spiritual dengan perilaku peduli lingkungan dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini model yang dikembangkan oleh Fry (2003) akan dipadukan dengan prinsip kebajikan dan dikaji pengaruhnya terhadap *ethical decision making* dan perilaku sadar lingkungan dari para karyawan dan pada kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan di Samator Group, meskipun tidak ada masalah berarti yang muncul di dalam Samator Group, namun produk yang dihasilkan merupakan produk yang dibutuhkan oleh hampir setiap kehidupan salah satu diantaranya adalah oksigen yang sangat vital pada masa pandemi Covid-19 ini. Ditambah kenyataan bahwa saat ini kelompok perusahaan ini belum pernah mengajukan penilaian PROPER dari Kementerian Lingkungan Hidup, padahal sangat dimungkinkan untuk memperoleh peringkat PROPER yang memadai.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kasih yang tidak mementingkan diri sendiri (*altruistic love*), pengharapan/iman (*hope/faith*), visi, nilai-nilai moral, kebajikan, persepsi bawahan terhadap *ethical decision making* dan perilaku sadar lingkungan serta kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan *quota sampling* dengan membatasi jumlah responden sebanyak 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik model persamaan struktural.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perpaduan dari konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) dengan konsep kebajikan yang disarankan oleh Grant and McGhee (2010) serta menghubungkannya dengan *ethical decision making* dan perilaku sadar lingkungan serta kinerja perusahaan mampu menghasilkan model yang memiliki kelayakan dan mampu memenuhi beberapa kriteria *goodness of fit* yang ditetapkan. Penelitian ini juga menunjukkan kebajikan ternyata dapat menjadi variabel antara bagi kepemimpinan spiritual, *ethical decision making*, perilaku sadar lingkungan dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kebajikan yang merupakan nilai universal bagi berbagai ajaran agama di dunia ternyata mampu menjembatani berbagai perilaku di dalam organisasi. Hasil penelitian ini dapat memotivasi pemimpin organisasi untuk semakin meningkatkan perilaku sadar lingkungan dari para karyawan yang ada dengan cara meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan rasa cinta karyawan terhadap kelestarian alam. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendorong pemimpin Samator Group untuk mengajukan diri dalam penilaian PROPER oleh Kementerian Lingkungan Hidup.

**Kata kunci:** Kepemimpinan spiritual, kebajikan, *ethical decision making*, perilaku sadar lingkungan, kinerja perusahaan.

## SUMMARY

There have been many leadership styles formulated by scholars and researchers in the world today. However, these research and studies tend not to involve the individual component as a whole, including psychologically and some see individuals as instruments and focus on leadership instruments. Recent literature on leadership styles emerged after Fry (2003) introduced the concept of spiritual leadership. Spiritual leadership is a model for organizational development and transformation that has the potential to guide positive organizational evolution in which the good of humanity and performance at the organizational level is not only developed but can also be optimized based on the fundamentals of body, mind, heart and soul.

The concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) is still premature and requires a lot of study to strengthen it. And there are suggestions from Grant and McGhee (2010) that virtue should also be included in this leadership concept, but there has been no specific empirical study on this matter. However, this leadership concept can also be combined with the triple bottom line as has been stated by Fry and Slocum (2008).

Regarding virtue, almost all the main religions in the world teach it. It is relatively close to the concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) by considering the principles of virtue suggested by Grant and McGhee (2010). Meanwhile, in relation to ethical decision making, Hood (2003) found that leadership style will influence ethical decision making. This is also reinforced by the research findings of Driscoll and McKee (2007) which concluded that leaders can influence ethical decision making. In addition, leadership can also influence environmentally conscious behavior either directly or indirectly (Blok, Wesselink, Studynka, & Kemp, 2015; Boiral, Baron, & Gunnlaugson, 2013; Boiral, Cayer, & Baron, 2009; Wesselink, Blok, & Ringersma, 2017). This is also confirmed by Fry (2003, 2005); Fry and Cohen (2008); Fry and Matherly (2007a, 2007b); Fry and Slocum (2008); Fry, Vitucci, and Cedilo (2005) who suggest that spiritual leadership can affect ethical decision making and aspects in workers such as environmental conscious behavior of employees.

Observing the formulation of the problem mentioned in the previous section, the statement of this research is that there is a need to construct a model of spiritual leadership relationship with environmental care behavior and company performance. In this study, the model developed by Fry (2003) will be combined with the principle of virtue and studied its effects on ethical decision making and environmental awareness behavior of employees and on company performance.

This research was conducted at the Samator Group, although there were no significant problems that arose within the Samator Group, the resulting product is a product that is needed by almost every life, one of which is oxygen which is very vital during this Covid-19 pandemic. Added to this is the fact that currently this group of companies has never submitted a PROPER assessment from the Ministry of the Environment, even though it is very possible to obtain an adequate PROPER rating.

There are two types of data used in this study, namely primary data and secondary data. Primary data collection was carried out by conducting observations,

interviews and a list of questions. In this study, data collection emphasizes the use of a list of questions. Primary data is in the form of answers to a list of questions asked to respondents. Secondary data is needed in this study to support writing.

The population in this study were all employees of the upper middle level (managerial level), namely supervisors, managers and general managers as well as Directors of the companies studied (Samator Group). Until the end of 2020, there were 359 employees (out of a total of 3825 employees). Due to the large number of the population, the sampling method was convenience sampling (in the form of quota sampling). The number of samples was taken based on the suggestion of Hair, Black, Babin, and Anderson (2009). Hair et al. (2009) stated that the minimum number of samples in AMOS is 100 samples. Therefore, the total sample quota set is 100 samples.

The primary data collection method used is a questionnaire method, the questionnaire will be distributed to employees who are the samples at the companies studied. A number of statements will be submitted to the respondent and then the respondent is asked to answer according to their opinion. To measure this opinion, a ten-point scale is used, starting with number 10 for strongly agreeing opinion (SS) and number 1 for strongly disagreeing (STS). The size of this scale is used in this study considering that the respondents are Indonesians who are less familiar with the five or seven-point assessment, but are more familiar with the ten-point rating scale such as the grading of schools in general.

The Analysis of Moment Structure (AMOS) is used to analyze the data in this study because it is considered more capable of testing a series of hypotheses that have been formulated simultaneously where there is more than one dependent variable that is interrelated and tests the feasibility of a model with research data. The ability to test hypotheses that have been formulated simultaneously is very important in this study, because the model in this study is a structural equation model that requires simultaneous testing. It is also hoped that the feasibility of the research model proposed in this study can be concluded.

The main result of this research is that the vision variable is able to influence moral values, moral values affect ethical decision making, ethical decision making affects environmental awareness behavior and in the end it affects company performance. The results of this study indicate that the combination of the concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) with the concept of virtue suggested by Grant and McGhee (2010) and linking it to ethical decision making and environmentally conscious behavior and company performance is able to produce a feasible and capable model. fulfill several goodness of fit criteria. So it can be stated that the purpose of this study has been achieved, namely this research is able to construct a model of spiritual leadership relations with environmental care behavior and company performance in accordance with empirical data and theoretical support.

The findings in this study add to the empirical evidence that supports that the concept of spiritual leadership introduced by Fry (2003) is able to have an impact on environmental awareness behavior and ethical decision making which in turn has an impact on company performance. The findings of this study also provide empirical evidence regarding the relationship of spiritual leadership combined with the triple bottom line as stated by Fry and Slocum (2008). Furthermore, this study also



supports Berry and Gordon (1993) 's statement that environmental leadership is insufficient when linked to any theory because environmental leadership provides a basis for thought and action. In this study, spiritual leadership combined with the concept of virtue is proven to be able to influence the environmental conscious behavior of employees.

The results of this study indicate that empirically the concept of virtue suggested by Grant and McGhee (2010) is proven to be able to mediate the effect of the variables studied. What is surprising is that ethical decision making is not able to directly affect company performance but must be mediated by environmentally conscious behavior first.

The results of this study can motivate the CEO of Samator Group to further improve the environmentally conscious behavior of existing employees by increasing the employee's sense of belonging to the company and employees' love for nature conservation. The results of this study are also expected to encourage Samator Group to apply for the PROPER assessment by the Ministry of the Environment.

Future research is recommended to conduct a review at a time when the Covid-19 pandemic ends because there will be the possibility of extracting data offline and by adding direct interviews, as well as adding open-ended questions that will further enrich the research findings. Furthermore, future research needs to study industries that are different and have completely different characteristics from this research, such as the financial services industry and other industries. Future research may also consider examining the influence of the values held by business organization leaders on environmentally conscious behavior and the application of the principles of Environmental, Social and Governance (ESG).

## INTISARI

Telah banyak gaya kepemimpinan yang dirumuskan oleh para cendekiawan dan peneliti di dunia saat ini. Namun, penelitian dan kajian tersebut cenderung belum melibatkan komponen individu secara menyeluruh, termasuk secara kejiwaan dan beberapa melihat individu sebagai instrumen serta berfokus pada instrumen-instrumen kepemimpinan. Literatur terkini tentang gaya kepemimpinan muncul setelah Fry (2003) memperkenalkan konsep kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual adalah model bagi pengembangan dan transformasi organisasi yang memiliki potensi untuk membimbing evolusi organisasi yang positif dimana kebaikan umat manusia dan kinerja pada tingkat organisasi tidak hanya berkembang namun juga dapat dioptimalkan dengan berbasiskan fundamental tubuh, pikiran, hati dan jiwa.

Konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) ini masih prematur dan diperlukan banyak kajian untuk menguatkannya. Serta terdapat saran dari Grant and McGhee (2010) bahwa hendaknya kebajikan juga dimasukkan ke dalam konsep kepemimpinan ini, namun belum terdapat kajian empiris khusus mengenai hal ini. Meski demikian konsep kepemimpinan ini juga dapat dipadukan dengan *triple bottom line* sebagaimana telah diungkapkan oleh Fry and Slocum (2008).

Terkait dengan kebajikan, hampir semua agama utama (*mainstream religion*) di dunia ini mengajarkannya. Hal relatif mendekati konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) dengan mempertimbangkan prinsip kebajikan yang disarankan oleh Grant and McGhee (2010). Sementara itu, dalam kaitan dengan pengambilan keputusan yang beretika, Hood (2003) menemukan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi pengambilan keputusan yang beretika. Hal ini juga diperkuat oleh temuan penelitian Driscoll and McKee (2007) yang menyimpulkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang beretika. Selain itu kepemimpinan juga dapat mempengaruhi perilaku sadar lingkungan baik secara langsung maupun tak langsung (Blok, Wesselink, Studynka, & Kemp, 2015; Boiral, Baron, & Gunnlaugson, 2013; Boiral, Cayer, & Baron, 2009; Wesselink, Blok, & Ringersma, 2017). Hal ini juga diperkuat oleh Fry (2003, 2005); Fry and Cohen (2008); Fry and Matherly (2007a, 2007b); Fry and Slocum (2008); Fry, Vitucci, and Cedilo (2005) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi *ethical decision making* dan aspek-aspek dalam diri pekerja seperti perilaku sadar lingkungan dari para karyawan.

Mencermati rumusan masalah yang disebutkan di bagian sebelumnya maka pernyataan penelitian ini adalah perlu adanya konstruksi model relasi kepemimpinan spiritual dengan perilaku peduli lingkungan dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini model yang dikembangkan oleh Fry (2003) akan dipadukan dengan prinsip kebajikan dan dikaji pengaruhnya terhadap *ethical decision making* dan perilaku sadar lingkungan dari para karyawan dan pada kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di Samator Group, meskipun tidak ada masalah berarti yang muncul di dalam Samator Group, namun produk yang dihasilkan merupakan produk yang dibutuhkan oleh hampir setiap kehidupan salah satu diantaranya adalah oksigen yang sangat vital pada masa pandemi Covid-19 ini. Ditambah kenyataan bahwa saat ini kelompok perusahaan ini belum pernah

mengajukan penilaian PROPER dari Kementerian Lingkungan Hidup, padahal sangat dimungkinkan untuk memperoleh peringkat PROPER yang memadai.

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan mengadakan pengamatan, wawancara dan daftar pertanyaan. Dalam penelitian ini, pengumpulan data lebih ditekankan pada penggunaan daftar pertanyaan. Data primer berupa jawaban atas daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tingkat menengah ke atas (tingkat manajerial) yaitu supervisor, manajer dan general manager serta Direktur pada perusahaan yang diteliti (Samator Group). Hingga akhir tahun 2020, terdapat sebanyak 359 karyawan (dari total 3825 karyawan). Karena terlalu banyaknya jumlah populasi tersebut, maka dilakukan pengambilan sampel dengan metode *convenience sampling* (dalam bentuk *quota sampling*). Pengambilan jumlah sampel dilakukan berdasarkan saran Hair, Black, Babin, and Anderson (2009). Hair et al. (2009) menyebutkan bahwa jumlah sampel dalam AMOS minimal adalah sebesar 100 sampel. Oleh sebab itu jumlah kuota sampel yang ditetapkan adalah 100 sampel.

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan metode angket (kuesioner), angket tersebut akan disebarakan kepada para karyawan yang menjadi sampel pada perusahaan-perusahaan yang diteliti. Sejumlah pernyataan akan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Untuk mengukur pendapat tersebut digunakan skala sepuluh angka yaitu mulai angka 10 untuk pendapat sangat setuju (SS) dan angka 1 untuk sangat tidak setuju (STS). Ukuran skala ini digunakan dalam penelitian ini mengingat responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka, namun lebih familiar dengan skala penilaian sepuluh angka seperti pada pemberian nilai pada sekolah secara umum.

Analysis of Moment Structure (AMOS) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini karena dipandang lebih mampu untuk menguji serangkaian hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan di mana terdapat lebih dari satu variabel terikat yang saling berkaitan dan menguji kelayakan suatu model dengan data penelitian. Kemampuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan ini amatlah penting dalam penelitian ini, karena model pada penelitian ini merupakan model persamaan struktur yang membutuhkan pengujian secara simultan. Diharapkan pula dapat disimpulkan kelayakan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

Hasil utama penelitian ini adalah variabel visi mampu mempengaruhi nilai moral, nilai moral mempengaruhi *ethical decision making*, *ethical decision making* mempengaruhi perilaku sadar lingkungan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perpaduan dari konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) dengan konsep kebajikan yang disarankan oleh Grant and McGhee (2010) serta menghubungkannya dengan *ethical decision making* dan perilaku sadar lingkungan serta kinerja perusahaan mampu menghasilkan model yang memiliki kelayakan dan mampu memenuhi beberapa kriteria *goodness of fit* yang ditetapkan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa tujuan dari penelitian ini telah tercapai yaitu penelitian ini mampu melakukan

konstruksi model relasi kepemimpinan spiritual dengan perilaku peduli lingkungan dan kinerja perusahaan yang sesuai dengan data empiris dan dukungan teoritis.

Temuan dalam penelitian ini menambah bukti empiris yang mendukung bahwa konsep kepemimpinan spiritual yang diperkenalkan oleh Fry (2003) ternyata mampu berdampak kepada perilaku sadar lingkungan dan *ethical decision making* yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini juga memberikan bukti empiris mengenai kaitan kepemimpinan spiritual yang dipadukan dengan *triple bottom line* sebagaimana telah diungkapkan oleh Fry and Slocum (2008). Lebih lanjut penelitian ini juga mendukung pernyataan Berry and Gordon (1993) bahwa kepemimpinan lingkungan tidaklah mencukupi jika dikaitkan dengan teori manapun karena kepemimpinan lingkungan memberikan dasar pemikiran dan tindakan. Dalam penelitian ini kepemimpinan spiritual yang dipadukan dengan konsep kebajikan terbukti mampu mempengaruhi perilaku sadar lingkungan dari para karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara empiris konsep kebajikan yang disarankan oleh Grant and McGhee (2010) terbukti mampu memediasi pengaruh variabel-variabel yang diteliti. Hal yang cukup mengejutkan adalah bahwa *ethical decision making* ternyata tidak mampu mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung melainkan harus dimediasi oleh perilaku sadar lingkungan terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini dapat memotivasi pemimpin Samator Group untuk semakin meningkatkan perilaku sadar lingkungan dari para karyawan yang ada dengan cara meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan rasa cinta karyawan terhadap kelestarian alam. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendorong pemimpin Samator Group untuk mengajukan diri dalam penilaian PROPER oleh Kementerian Lingkungan Hidup.

Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan kajian ulang di masa ketika pandemi Covid-19 berakhir karena akan terdapat kemungkinan penggalian data secara *luring* dan dengan menambahkan wawancara langsung, serta menambahkan pertanyaan terbuka yang akan makin memperkaya temuan penelitian. Lebih lanjut penelitian mendatang perlu melakukan kajian pada industri yang berbeda dan memiliki karakteristik yang sama sekali berbeda dengan penelitian ini seperti industri jasa keuangan dan industri lainnya. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan untuk mengkaji pengaruh nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin organisasi bisnis terhadap perilaku sadar lingkungan dan penerapan prinsip *Environmental, Social and Governance* (ESG).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih, berkat, anugerah, dan penyertaan-Nya kepada penulis mulai dari masa pendaftaran mahasiswa baru di Program Doktor Ilmu Lingkungan (PDIL) Universitas Katolik Soegijapranata hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ringkasan disertasi dalam bentuk buku ini. Ringkasan disertasi dalam bentuk buku ini merupakan persyaratan dalam memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Kepemimpinan Lingkungan pada Program Doktor Ilmu Lingkungan (PDIL) di Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Penulis menyadari tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu perkenankanlah penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Yth. Bapak Dr. Ferdinand Hindiarto, M.Si., selaku Rektor Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi dan menyelesaikan disertasi doktor pada Program Doktor Ilmu Lingkungan, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
2. Yth. Bapak Prof. Dr. Ridwan Sanjaya, S.E., S.Kom., MS.IEC., selaku mantan Rektor Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan kepada penulis ketika menempuh studi Program Doktor Ilmu Lingkungan, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
3. Yth. Bapak Dr. Ir. Djoko Suwarno M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu dan Teknologi Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang yang juga menjadi Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berharga untuk penyempurnaan disertasi ini.
4. Yth. Bapak Prof. Dr. Andreas Lako, M.Si. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi dan menyelesaikan disertasi doktor pada Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Serta selaku Promotor yang aktif memberikan bimbingan dan masukan untuk penulisan disertasi dari draft pra proposal hingga selesainya disertasi ini.
5. Yth. Ibu Dr. Angelina Ika Rahutami, M.Si., selaku Co Promotor yang dengan penuh keikhlasan, kesabaran dan semangat telah menyediakan waktu kepada penulis pada setiap proses penulisan draft pra proposal hingga selesainya disertasi ini.
6. Almarhum Bapak Ir. Arief Harsono, M.M., M.Pd.B. sebagai *Chief Executive Officer* (CEO), *founder* dan *owner* Samator Group, yang telah mengajarkan nilai-nilai di dalam kehidupan, dan Yth. Bapak Rachmat Harsono selaku *Chief Executive Officer* (CEO) Samator Group dan Presiden Direktur PT Aneka Gas Industri Tbk yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian pada Samator Group.
7. Yth. Bapak Didik Susilo selaku Presiden Direktur PT Polytama Propindo, beserta jajaran Direksi: Bapak Herjanto Dwinugroho, Bapak Julian Nasution, Bapak Uray Azhari dan Bapak Syawaluddin Azwar, dan jajaran General Manager: Bapak Dwinanto Kurniawan, Bapak Muhammad Slamet, dan Bapak

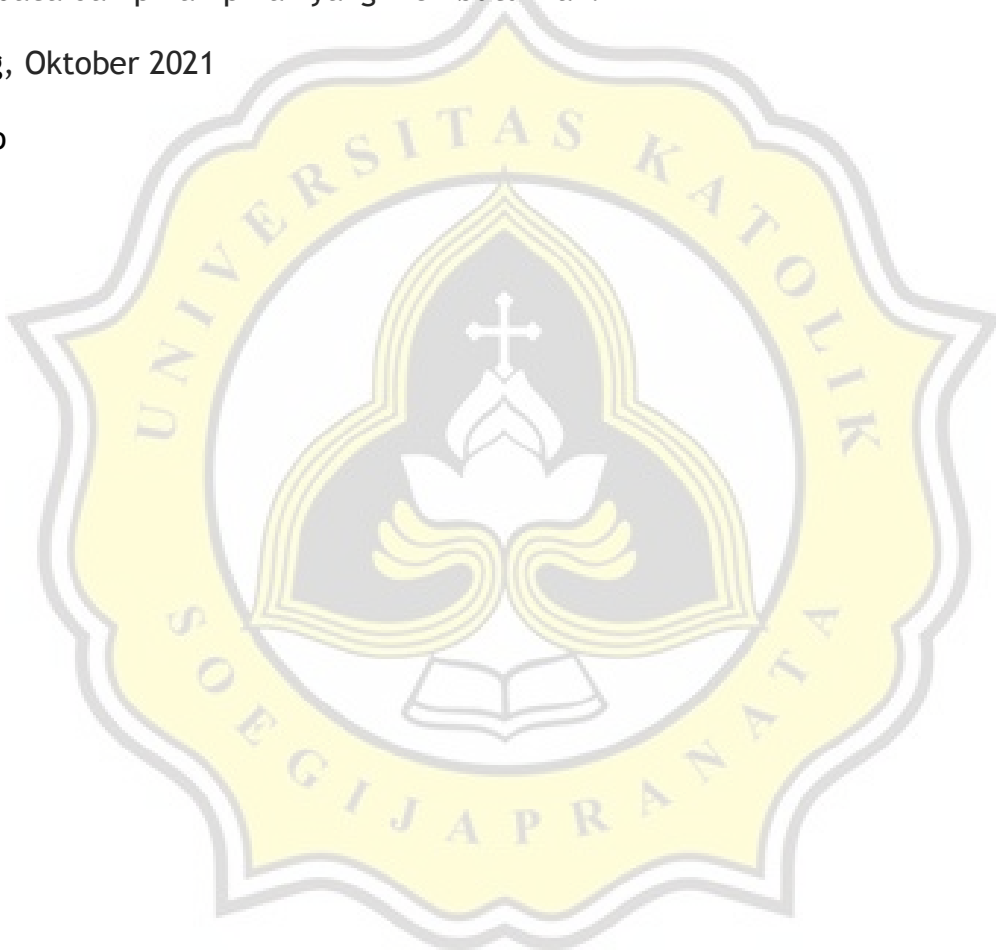
- Febrian Samto yang mempercayai penulis untuk turut berperan serta dalam penerapan kebijakan berbasis *Environmental, Social and Governance* (ESG).
8. Yth. Ibu Eunice M. Satyono sebagai *founder* dan *owner* Samuel Group beserta Yth. Bapak Liem Hisdiyanto selaku Direktur Utama PT Samuel Sekuritas Indonesia yang memberikan kepercayaan pada penulis untuk dapat berkiprah di Pasar Modal Indonesia melalui PT Samuel Sekuritas Indonesia.
  9. Yth. Bapak Teguh Patriawan dan Bapak Kurniadi Patriawan selaku *founder* dan *owner* serta Ibu Miniwati selaku Dewan Direksi PT Nusantara Sawit Sejahtera yang memberikan kepercayaan pada penulis untuk menerapkan investasi berbasis *Environmental, Social and Governance* (ESG).
  10. Yth. Bapak Prof. Dr. Ir. Yohanes Budi Widianarko MSc., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan arahan berdasarkan kepakaran sehingga disertasi ini dapat menjadi lebih baik.
  11. Yth. Bapak Prof. Sudharto P. Hadi, MES, Ph.D, selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan, wejangan dan arahan sesuai dengan bidang kepakaran di lingkungan hidup agar disertasi ini makin berkualitas secara akademis.
  12. Yth. Bapak Dr. J. Wijanto Hadipuro, S.E., M.T. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan panduan dan arahan sehingga disertasi ini makin membumi dan humanis.
  13. Yth. Prof. Dr. Budi Frensidy, selaku sesama akademisi dan praktisi serta anggota Dewan Komisaris pada Samuel Group yang selalu memberi semangat dan memberi makna persahabatan.
  14. Seluruh Staf Pengajar di Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang yang telah memberikan bekal pengetahuan dan keilmuan yang membuka wawasan dan cara pandang serta kemampuan analitis penulis.
  15. Seluruh Staf Pengajar di Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang yang juga merupakan almameter penulis, yang telah memberikan bekal pengetahuan dan memampukan penulis untuk dapat menulis Disertasi dan karya-karya ilmiah lainnya
  16. Seluruh Staf Administrasi Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang terutama Mbak Ayu yang telah memberikan pelayanan yang terbaik dan bantuan administrasi selama penulis belajar di Program Studi Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
  17. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Lingkungan Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang terutama Bapak Constantinus, Bapak Petrus Palgunadi, Bapak Nurbagyo Utomo, Ibu Elisa Hapsari, Suster Angelic, Ibu Ervinna, dan Bapak Fauzan Hidayatullah yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis sejak awal perkuliahan sampai pada penyelesaian disertasi ini.
  18. Rekan-rekan alumni Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang Angkatan 2013 yang selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada penulis.
  19. Segenap jajaran dalam Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga yang selalu berpikiran luas dan terbuka yang selalu memberi dukungan dalam penyelesaian studi penulis.
  20. Rekan-rekan Pengurus beserta segenap staf Dana Pensiun Satya Wacana yang selalu memberi doa dan dukungan kepada penulis.

21. Ungkapan terima kasih dan syukur secara khusus penulis sampaikan kepada keluarga terkasih yaitu istri tercinta Yati dan kedua anak tercinta Gracia Imanuella Budiman dan Bennett Suwarna Budiman serta keluarga lainnya yang dengan penuh pengertian dan kesabaran memberikan semangat, bantuan secara moril dan non-moril, serta senantiasa menemani dan menghibur penulis hingga sampai pada penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa proses penulisan dan hasil disertasi ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan, oleh sebab itu penulis dengan segenap kerendahan hati mengharapkan adanya masukan, kritik dan saran dari para pembaca sekalian guna perbaikan disertasi ini maupun dalam rangka pengembangan diri penulis di masa mendatang. Akhirnya penulis juga berharap semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Oktober 2021

Robiyanto



# DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
ABSTRAK .....	v
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR .....	xii
Dr. Robiyanto, SE, MMDAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4. Tujuan Penelitian .....	10
1.5. Manfaat Penelitian.....	10
1.6. Orisinalitas Penelitian.....	11
1.7. Gambaran Umum Samator Group .....	11
BAB II	
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	15
2.1. Telaah Pustaka .....	15
2.1.1. Kepemimpinan.....	15
2.1.2. Teori Kepemimpinan .....	17
2.1.2.1. Kepemimpinan Path - Goal.....	17
2.1.2.2. Kepemimpinan Karismatik .....	17
2.1.2.3. Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.2.4. Kepemimpinan Lingkungan.....	19
2.1.3. Spiritualitas .....	20
2.1.3.1. Spiritualitas dan Agama .....	20
2.1.3.2. Spiritualitas dan Pengembangan Manajemen .....	20
2.1.3.3. Spiritualitas dan Kepemimpinan Spiritual .....	21
2.1.3.4. Integrasi Kepemimpinan dan Spiritual .....	21



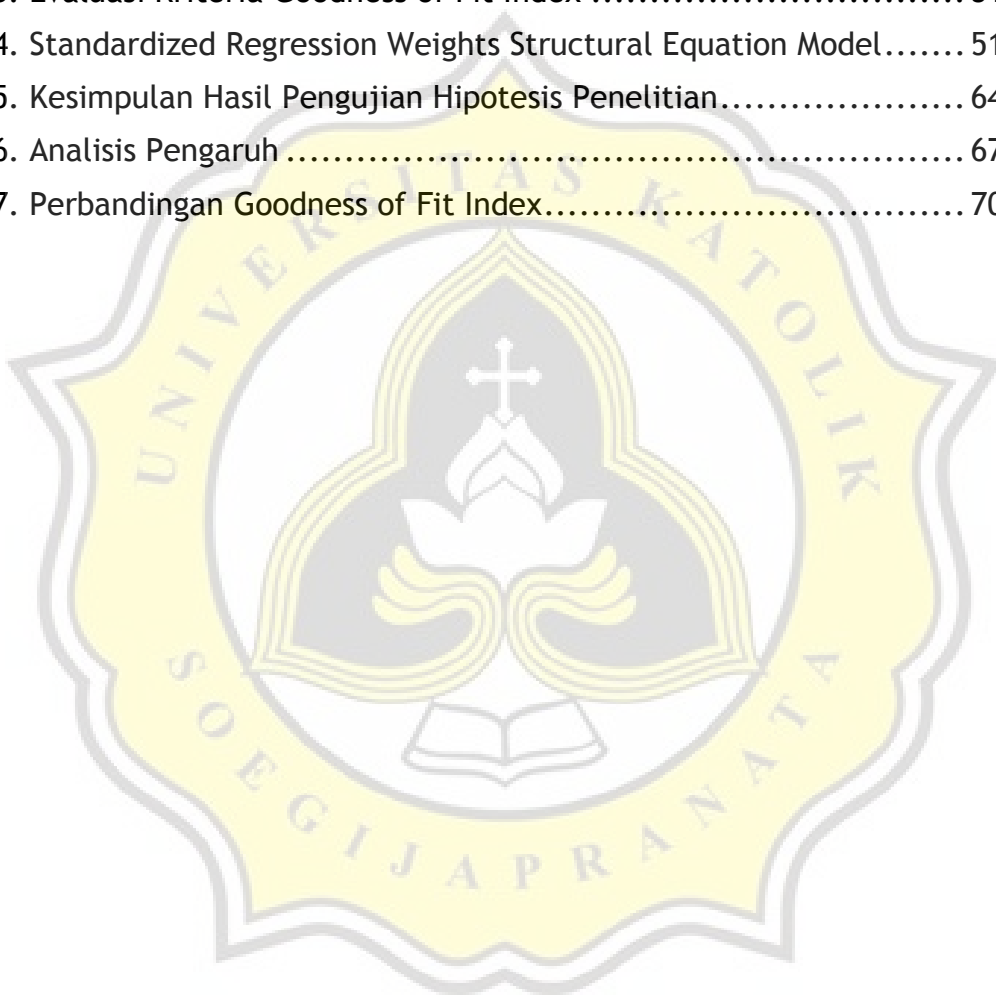
2.1.3.5. Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership) .....	22
2.1.4. Nilai-Nilai Moral dan Kebajikan .....	23
2.1.5. Pengambilan Keputusan Yang Beretika .....	25
2.1.6. Perilaku Sadar Lingkungan .....	27
2.1.7. Kinerja Perusahaan.....	28
Kerangka Pemikiran Teoritis .....	37
<b>BAB III</b>	
Metode Penelitian .....	39
3.1. Tipe Penelitian .....	39
3.2. Ruang Lingkup Penelitian .....	39
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	39
3.4. Populasi dan Sampel.....	40
3.5. Metode Pengumpulan Data dan Uji Validitas dan Reliabilitas .....	40
3.6. Definisi Operasional Variabel .....	41
3.7. Teknik Analisis.....	43
<b>BAB IV</b>	
ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	47
4.1 Demografi Responden .....	47
4.2 Proses Pengujian Dan Analisis Data .....	48
4.2.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket .....	48
4.2.2. Structural Equation Model .....	50
4.2.3. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM .....	50
4.3. Pengujian Hipotesis.....	56
4.3.1. Pengujian Hipotesis I.....	57
4.3.2. Pengujian Hipotesis II .....	57
4.3.3. Pengujian Hipotesis III .....	58
4.3.4. Pengujian Hipotesis IV .....	59
4.3.5. Pengujian Hipotesis V .....	59
4.3.6. Pengujian Hipotesis VI .....	60
4.3.7. Pengujian Hipotesis VII .....	60
4.3.8. Pengujian Hipotesis VIII .....	61
4.3.9. Pengujian Hipotesis IX .....	62
4.3.10. Pengujian Hipotesis X .....	62
4.3.11. Pengujian Hipotesis XI.....	63
4.3.12. Pengujian Hipotesis XII .....	63
4.3.13. Pengujian Hipotesis XIII .....	64
4.3.14. Pengujian Hipotesis XIV .....	64

BAB V	
PENUTUP.....	71
5.1. Kesimpulan .....	71
5.2. Implikasi Teoritis .....	71
5.3. Implikasi Kebijakan .....	72
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	73
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	86



## DAFTAR TABEL

Table 1. 1. Berbagai Gaya Kepemimpinan .....	2
Tabel 2. 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3. 1. Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	46
Tabel 4. 1. Demografi Responden .....	47
Tabel 4. 2. Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas .....	49
Tabel 4. 3. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index .....	51
Tabel 4. 4. Standardized Regression Weights Structural Equation Model.....	51
Tabel 4. 5. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	64
Tabel 4. 6. Analisis Pengaruh .....	67
Tabel 4. 7. Perbandingan Goodness of Fit Index.....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Model Kausalitas Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003) Sumber: Fry (2003) .....	4
Gambar 1. 2. Model Kausal Revisi Fry (2008). Sumber: Fry (2008) dan Grant and McGhee (2010). .....	5
Gambar 1. 3. Relasi Kebajikan Grant and McGhee (2010) dan Konsep Kepemimpinan Spiritual (Fry 2003, 2008). Sumber: Grant and McGhee (2010) .....	6
Gambar 1. 4. Divisi-Divisi Dalam Samator Group. Sumber: Samator Group, 2021. ....	12
Gambar 1. 5. Bhakti Sosial Pemberian Desinfektan di Masa Pandemi Covid- 19. Sumber: Dokumentasi Perusahaan. ....	12
Gambar 1. 6. Vaksinasi Massal Diselenggarakan oleh Samator Group dan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Sumber: Antara Jatim.....	13
Gambar 1. 7. Tanggung Jawab Sosial Samator Group Dalam Bentuk Dukungan di Bidang Olahraga. Sumber: Dokumentasi Perusahaan.....	14
Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran Teoritis. Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini. ....	37
Gambar 2. 2. Model Empiris Penelitian Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini. ....	38
Gambar 3. 1. Path Diagram.....	46
Gambar 4. 1. Full Model Kepemimpinan Spiritual Dengan Perilaku Peduli Lingkungan dan Kinerja Perusahaan. Sumber: Data primer, diolah .....	50
Gambar 4. 2. Model Kepemimpinan Spiritual Dengan Perilaku Peduli Lingkungan dan Kinerja Perusahaan. Sumber: Data primer, diolah .....	66
Gambar 4. 3. Modifikasi Full Model Kepemimpinan Spiritual Dengan Perilaku Peduli Lingkungan dan Kinerja Perusahaan. Sumber: Data primer, diolah.....	69

