

**PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI
PENGARUH RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN
RISIKO, DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN
MANUFAKTUR MM 2100**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor Dalam
Program Studi Ilmu Ekonomi (S3)
Peminatan Ilmu Akuntansi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila**



Oleh:

Endah Prawesti Ningrum

5123230002

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI (S3)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PANCASILA**

2025

**PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI
PENGARUH RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN
RISIKO, DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN
MANUFAKTUR MM 2100**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor Dalam
Program Studi Ilmu Ekonomi (S3)
Peminatan Ilmu Akuntansi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila**



Oleh:

Endah Prawesti Ningrum

5123230002

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI (S3)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PANCASILA**

2025



LEMBAR HASIL SIDANG PROMOSI

Nama : Endah Prawesti Ningrum

N.P.M. : 5123230002

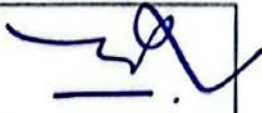
Program Studi : Ilmu Ekonomi (S3)

Konsentrasi : Akuntansi

Judul Disertasi : PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI PENGARUH
RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN RISIKO, DAN
KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN
MANUFAKTUR MM 2100

Dinyatakan LULUS dalam Sidang Promosi

No.	Tim Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. Adnan Hamid, S.H., M.H., M.M. Ketua Sidang	31/11/2024	
2	Dr. Harnovinsah, S.E., M.Si., Ak., CA., Cert.IPSAS. Ketua Penguji	30/9/2024	
3	Dr. H. Darmansyah, SE, M.Ak, Ak, CA, CERA, CBV, CTA Sekretaris Sidang	26/09/2025	
4	Prof. Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, MM, IPU, CMA, MSS Promotor	23/9/2024	
5	Dr. H. Darmansyah, SE, M.Ak, Ak, CA, CERA, CBV, CTA Ko-Promotor	26/09/2025	
6	Dr. Ir Widarto Rachbini, M.Si Penguji Ahli I	24/9/25	
7	Dr. Derriawan, SE., M.M Penguji Ahli II	24/9/25	

8	Dr. Nurmala Ahmar, S.E., M.Si., Ak., CA Penguji Ahli III	29/9	
---	---	------	---



LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Endah Prawesti Ningrum

N.P.M. : 5123230002

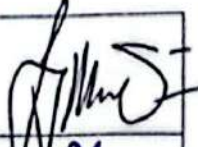
Program Studi : Ilmu Ekonomi (S3)

Konsentrasi : Akuntansi

Judul Disertasi : PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI PENGARUH
RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN RISIKO, DAN
KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR MM 2100

Telah diuji dan dinyatakan LULUS di depan Tim Penguji
Sidang Promosi pada tanggal 19 Agustus 2025

No.	Tim Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. Adnan Hamid, S.H., M.H., M.M. Ketua Sidang	3/11/2025	
2	Dr. Harnovinsah, S.E., M.Si., Ak., CA., Cert.IPSAS. Ketua Penguji	30/9/2024	
3	Dr. H. Darmansyah, SE, M.Ak, Ak, CA, CERA, CBV, CTA Sekretaris Sidang	26/10/2025	
4	Prof. Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, MM, IPU, CMA, MSS Promotor	23/9/25	
5	Dr. H. Darmansyah, SE, M.Ak, Ak, CA, CERA, CBV, CTA Ko-Promotor	26/10/2025	
6	Dr. Ir Widarto Rachbini, M.Si Penguji Ahli I	24/8/25	

7	Dr. Derriawan, SE., M.M Penguji Ahli II	27/09	
8	Dr. Nurmala Ahmar, S.E., M.Si., Ak., CA Penguji Ahli III	29/09	



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Endah Prawesti Ningrum

N.P.M : 5123230002

Program Studi : Ilmu Ekonomi (S3)

Konsentrasi : Akuntansi

Judul Disertasi: PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI PENGARUH RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN RISIKO, DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR MM 2100

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarisme) dari karya orang lain.
2. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik.
3. Disertasi ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan di dalam daftar pustaka.
4. Demikian pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Pancasila.

Jakarta, 19 September 2025



Endah Prawesti Ningrum

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang. Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa sebab atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian disertasi yang berjudul “Peran Tata Kelola Dalam Memoderasi Pengaruh Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Empiris Perusahaan Manufaktur MM 2100”. Penulisan penelitian disertasi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh doktor pada Program Doktor Ekonomi Universitas Pancasila.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil akhir dari penulisan penelitian disertasi ini masih banyak terdapat kekurangan, baik dari segi isi, penulisan maupun penyajiannya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan akademis penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi perbaikan penelitian disertasi ini.

Selama melakukan penulisan disertasi ini, penulis mendapatkan banyak pengetahuan dan masukan serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Adnan Hamid, SH, MH, MM selaku Rektor Universitas Pancasila.
2. Dr. Harnovinsah, SE., M.Si., Ak., CA., CIPSAS., CMA., CSRS., CSRA., PIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila.
3. Prof. Dr. Sri Widyastuti, S.E., M.M., M.Si selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila.
4. Prof. Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, MM, IPU, CMA, MSS selaku Promotor yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan, bimbingan yang berkontribusi dalam penulisan usulan penelitian disertasi ini, khususnya pelajaran bermakna yang tak terlupakan.
5. Dr. H. Darmansyah, SE, M.Ak, Ak, CA, CRA, CERA, CBV, MPd selaku Co-Promotor yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan, bimbingan yang berkontribusi dalam penulisan usulan penelitian disertasi ini, khususnya pelajaran bermakna yang tak terlupakan.

6. Keluarga penulis yang telah mendoakan, mendukung, serta menjadi motivasi terbesar penulis untuk menyelesaikan disertasi.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan penulisan disertasi ini, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Penulis berharap penulisan disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak.

Jakarta, 04 Agustus 2025

Penulis

Endah Prawesti Ningrum

**PERAN TATA KELOLA DALAM MEMODERASI PENGARUH
RANTAI PASOKAN HIJAU, MANAJEMEN RISIKO, DAN
KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR MM 2100**

ENDAH PRAWESTI NINGRUM (5123230002)

ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan, dengan tata kelola perusahaan sebagai variabel pemoderasi. Studi dilakukan pada 153 perusahaan manufaktur di Kawasan Industri MM2100 menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil menunjukkan bahwa rantai pasokan hijau dan manajemen risiko memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung. Tata kelola perusahaan memperkuat pengaruh positif dari rantai pasokan hijau dan manajemen risiko terhadap kinerja, namun tidak berperan dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja.

Temuan ini menegaskan pentingnya peran tata kelola dalam mengoptimalkan penerapan praktik keberlanjutan dan pengelolaan risiko di sektor manufaktur. Penelitian ini mengacu pada teori Resource-Based View (RBV) dan teori pemangku kepentingan sebagai dasar konseptual, serta menjadi salah satu upaya awal yang menggabungkan aspek keberlanjutan, risiko, etika, dan tata kelola dalam konteks manufaktur di negara berkembang. Meski terbatas pada wilayah dan sektor tertentu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan strategi bisnis yang lebih adaptif, bertanggung jawab, dan berorientasi jangka panjang.

Kata Kunci: Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, Kepemimpinan Etis, Kinerja Perusahaan, Tata Kelola, Industri Manufaktur

**THE ROLE OF GOVERNANCE IN MODERATING THE INFLUENCE
OF GREEN SUPPLY CHAIN, RISK MANAGEMENT, AND ETHICAL
LEADERSHIP ON COMPANY PERFORMANCE EMPIRICAL STUDY
OF MANUFACTURING COMPANIES MM 2100**

ENDAH PRAWESTI NINGRUM (5123230002)

ABSTRACT

This study evaluates the influence of green supply chains, risk management, and ethical leadership on company performance, with corporate governance as a moderating variable. The study was conducted on 153 manufacturing companies in the MM2100 Industrial Estate using a quantitative approach and Partial Least Square (PLS) analysis. The results indicate that green supply chains and risk management have a significant impact on company performance, while ethical leadership does not have a direct effect. Corporate governance strengthens the positive influence of green supply chains and risk management on performance, but does not play a role in the relationship between ethical leadership and performance.

These findings emphasize the importance of corporate governance in optimizing the implementation of sustainability practices and risk management in the manufacturing sector. This study draws on the Resource-Based View (RBV) theory and stakeholder theory as its conceptual framework and represents one of the initial efforts to integrate sustainability, risk, ethics, and governance aspects within the manufacturing context in developing countries. Despite its limitations to specific regions and sectors, the study's findings offer tangible contributions to the development of more adaptive, responsible, and long-term oriented business strategies.

Keywords: Green Supply Chain, Risk Management, Ethical Leadership, Firm Performance, Governance, Manufacturing Industry

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

LEMBAR HASI SIDANG PROMOSI ii

LEMBAR PENGESAH DISERMASIii

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....iv

KATA PENGANTAR iii

ABSTRAK..... v

ABSTRACTvi

DAFTAR ISI.....vii

DAFTAR TABEL x

DAFTAR GAMBARxii

DAFTAR LAMPIRAN..... xiii

BAB I PENDAHULUAN.....1

1.1 Latar Belakang Penelitian..... 1

1.2 Identifikasi Penelitian.....28

1.3 Pembatasan Masalah29

1.4 Perumusan Masalah Penelitian.....30

1.5 Tujuan Penelitian.....31

1.6 Manfaat Penelitian.....31

1.6.1 Manfaat Teoritis31

1.6.2 Manfaat Praktis.....32

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....33

2.1 Landasan Teori.....33

2.1.1 Grand Theory33

2.1.2 Middle Theory.....34

2.1.3 Applied Theory35

2.2 Penelitian Terdahulu.....	47
2.3 Kerangka Konseptual	66
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	71
2.4.1 Rantai Pasokan Hijau Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	71
2.4.2 Manajemen Risiko Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan.....	73
2.4.3 Kepemimpinan Etis Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan	74
2.4.4 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Rantai Pasokan Hijau dan Kinerja Perusahaan.....	76
2.4.5 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Manajemen Risiko dan Kinerja Perusahaan	77
2.4.6 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Kepemimpinan Etis dan Kinerja Perusahaan.....	80
BAB III METODE PENELITIAN	81
3.1 Desain Penelitian.....	81
3.2 Populasi, Sampel Penelitian dan Metode Pengumpulan Data.....	82
3.2.1 Populasi Penelitian.....	82
3.2.2 Sampel Penelitian	82
3.2.3 Metode Pengumpulan Data.....	83
3.2.4 Pengembangan Instrumen dan Skala Pengukuran.....	83
3.3 Definisi Operasional Variabel	84
3.4 Pengukuran Variabel	85
3.5 Metode Analisis Data	101
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	101
3.5.2 Analisis Partial Least Square (PLS).....	101
3.5.3 Pengukuran Model (Outer Model)	103
3.5.4 Pengukuran Struktural (Inner Model).....	105

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	108
4.1 Hasil Pengumpulan Data	108
4.2 Deskripsi Responden.....	109
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	109
4.3 Uji <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	109
4.3.1 Uji Validitas Convergent	110
4.3.2 Uji Validitas Discriminant.....	111
4.3.3 Uji Composite Reliability	113
4.4 Uji <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	114
4.4.1 R-Square atau Koefisien Determinan	116
4.5 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>)	116
4.5.1 Kriteria Pengujian Hipotesis.....	116
4.5.2 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Per Hipotesis	110
4.6 Pembahasan.....	124
BAB V PENUTUP	143
5.1 Kesimpulan	143
5.2 Implikasi.....	146
5.2.1 Implikasi Teoritis	146
5.2.2 Implikasi Manajerial.....	146
5.2.3 Implikasi Regulasi	148
5.2.4 Implikasi Praktis.....	148
5.3 Keterbatasan Penelitian	149
5.4 Saran	151
DAFTAR PUSTAKA.....	154
LAMPIRAN	180

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Investasi 2019-2021.....	1
Tabel 1.2 Pengaruh Fenomena Terhadap Kinerja Perusahaan.....	3
Tabel 1. 3 Gap Penelitian/ <i>Research Gap</i>	17
Tabel 1. 3.1 Lanjutan	17
Tabel 1. 3.2 Lanjutan	19
Tabel 1. 4 Novelty dan kelemahan penelitian sebelumnya	26
Tabel 1. 4.1 Lanjutan	27
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	51
Tabel 2. 1.1 Lanjutan	52
Tabel 2. 1.2 Lanjutan	53
Tabel 2. 1.3 Lanjutan	54
Tabel 2. 1.4 Lanjutan	55
Tabel 2. 1.5 Lanjutan	56
Tabel 2. 1.6 Lanjutan	57
Tabel 2. 1.7 Lanjutan	58
Tabel 2. 1.8 Lanjutan	59
Tabel 2. 1.9 Lanjutan	60
Tabel 2. 1.10 Lanjutan	61
Tabel 2. 1.11 Lanjutan	62
Tabel 2. 1.12 Lanjutan	63
Tabel 2. 1.13 Lanjutan	64
Tabel 2. 1.14 Lanjutan	65
Tabel 3.1 Jumlah Sampel Perusahaan	82
Tabel 3. 2 Pengukuran Variabel	85
Tabel 3.2.1 Lanjutan	86
Tabel 3.2.2 Lanjutan	87
Tabel 3.2.3 Lanjutan	88
Tabel 3.2.4 Lanjutan	89
Tabel 3.2.5 Lanjutan	90
Tabel 3.2.6 Lanjutan	91

Tabel 3.2.7 Lanjutan	92
Tabel 3.2.8 Lanjutan	93
Tabel 3.2.9 Lanjutan	94
Tabel 3.2.10 Lanjutan	95
Tabel 3.2.11 Lanjutan	96
Tabel 3.2.12 Lanjutan	97
Tabel 3.2.13 Lanjutan	98
Tabel 3.2.14 Lanjutan	99
Tabel 3.2.15 Lanjutan	100
Tabel 3.2.16 Lanjutan	101
Tabel 4.1 Ringkasan Pengumpulan Data Responden	108
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan	109
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas <i>Convergent</i>	110
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas <i>Convergent</i>	111
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas <i>Convergent</i>	111
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas <i>Convergent</i>	111
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas <i>Discriminant</i>	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Rekapitulasi Data Limbah B3	7
Gambar 1. 2 Data Limbah B3 Per Sektor	8
Gambar 2. 1 Proses manajemen risiko yang diusulkan oleh standar ISO 31000: 2009	40
Gambar 2. 2 Metode Konseptual	69
Gambar 4. 1 Hasil Uji Inner Model	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Olah Data	180
Lampiran 2 Daftar Nama Perusahaan Penelitian	185
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	189
Lampiran 4 Data Responden Penelitian.....	196
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian.....	205

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri manufaktur Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Data dari Kementerian Perindustrian (2022) mencatat bahwa investasi di sektor ini meningkat dari Rp215,9 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp325,4 triliun pada 2021, melampaui target yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu di kisaran Rp280-290 triliun. Pertumbuhan ini mencerminkan optimisme terhadap prospek industri, namun di sisi lain juga memunculkan tantangan baru, terutama dalam aspek keberlanjutan lingkungan, efisiensi operasional, dan tata kelola perusahaan yang akuntabel. Pertumbuhan investasi ini tentunya menjadi sinyal positif bagi percepatan industrialisasi dan peningkatan daya saing nasional. Investasi yang meningkat biasanya diikuti oleh ekspansi kapasitas produksi, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB). Di sisi lain, peningkatan investasi juga mengindikasikan adanya pergeseran strategi perusahaan ke arah modernisasi, transformasi digital, dan integrasi ke dalam rantai pasok global. Banyak perusahaan mulai mengalihkan atau menambah pabrik di Indonesia sebagai bagian dari strategi regionalisasi produksi.

Tabel 1.1 Realisasi investasi 2019-2021

Tahun	Realisasi Investasi (Rp Triliun)	Keterangan
2019	215,9	Realisasi investasi sektor manufaktur
2020	272,9	Naik sekitar 26,4% dibanding 2019
2021	325,4	Naik sekitar 19,24% dibanding 2020 dan melampaui target yang ditetapkan (di kisaran Rp280-290 triliun)

(Sumber: kemenperin.go.id, 2022)

Di tengah tren global yang menuntut praktik industri yang ramah lingkungan, banyak perusahaan menghadapi tekanan dari konsumen, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengadopsi rantai pasokan hijau (Green Supply

Chain/GSC). Praktik ini tidak hanya bertujuan mengurangi jejak lingkungan perusahaan, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan reputasi perusahaan. Meski demikian, data menunjukkan bahwa baru sekitar 28% perusahaan manufaktur di Indonesia yang menerapkan prinsip rantai pasokan hijau secara komprehensif (Kemenperin, 2022). Minimnya adopsi ini menandakan adanya hambatan internal seperti kurangnya teknologi hijau, resistensi dari pemasok tradisional, serta lemahnya tata kelola dan kepemimpinan etis dalam mengarahkan transformasi organisasi.

Fenomena pencemaran lingkungan, terutama dari limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3), turut mempertegas tantangan ini. Indonesia menghasilkan 73 juta ton limbah B3 pada tahun 2022, meningkat 24% dibanding tahun sebelumnya, di mana sektor manufaktur merupakan penyumbang terbesar kedua. Di Kawasan Industri MM2100 Bekasi, salah satu pusat manufaktur terbesar di Indonesia, ditemukan kasus ketidaksesuaian dalam audit ISO 14001:2015 terhadap perusahaan PT Kawashima Engineering Plastic Indonesia (KEPI). Hal ini mengindikasikan masih adanya kesenjangan antara kebijakan keberlanjutan dan implementasi di lapangan. Tantangan keberlanjutan tidak hanya bersumber dari aspek lingkungan, tetapi juga dari sisi manajemen risiko. Dalam laporan World Economic Forum (2023), hanya 38% perusahaan di Asia Tenggara yang memiliki sistem manajemen risiko yang terdokumentasi dan proaktif. Padahal, manajemen risiko yang efektif sangat diperlukan untuk menjaga keberlangsungan usaha, terutama dalam menghadapi disrupsi global seperti pandemi, krisis logistik, dan ketidakpastian geopolitik. Namun, banyak perusahaan masih menempatkan manajemen risiko sebagai aktivitas reaktif, bukan bagian dari strategi utama perusahaan.

Selanjutnya, kepemimpinan etis (*ethical leadership*) menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan strategi keberlanjutan. Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai moral, transparansi, dan tanggung jawab sosial mampu menciptakan budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Namun, survei Deloitte (2022) mengungkapkan bahwa hanya 34% pimpinan perusahaan di Indonesia yang secara konsisten menerapkan prinsip etika dalam pengambilan keputusan strategis. Ketidaksesuaian antara nilai dan praktik ini dapat menghambat efektivitas kebijakan keberlanjutan.

Di sisi lain, tata kelola (*corporate governance*) memainkan peran kunci sebagai mekanisme kontrol untuk menjamin bahwa seluruh proses organisasi berjalan sesuai prinsip transparansi dan akuntabilitas. Meski demikian, laporan Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD, 2023) menunjukkan bahwa rata-rata indeks tata kelola sektor manufaktur Indonesia masih berada pada level C+, yang berarti belum optimal. Hal ini menjadi relevan ketika mengaitkan tata kelola sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau justru melemahkan hubungan antara rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan, perusahaan-perusahaan di kawasan MM2100 menghadapi tekanan besar untuk tetap kompetitif di era Industri 4.0 yang berorientasi pada prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Namun, stagnasi produktivitas yang dialami oleh sekitar 42% perusahaan pasca pandemi menunjukkan bahwa transformasi yang dilakukan belum sepenuhnya adaptif terhadap kompleksitas risiko dan isu keberlanjutan. Untuk itu, penting dilakukan kajian komprehensif yang mengintegrasikan ketiga elemen utama rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis dengan mempertimbangkan peran moderasi tata kelola perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja secara holistik, baik dari sisi finansial maupun non-finansial.

Tabel 1.2 Pengaruh Fenomena terhadap Kinerja Perusahaan

No.	Fenomena	Deskripsi Singkat	Aspek Kinerja yang Terpengaruh	Dampak terhadap Kinerja	Sumber Data
1	Peningkatan Investasi Manufaktur (2019–2021)	Investasi meningkat dari Rp215,9 T → Rp325,4 T	Finansial, Operasional	Potensial Positif / Belum Optimal	Kemenperin.go.id (2022)
2	Timbunan Limbah B3 Tinggi	Limbah B3 naik dari 68 juta ton (2021) menjadi 73 juta ton (2022)	Operasional, Reputasi, Legal	Negatif	Kementerian LHK – pslb3.menlhk.go.id (2022–2023)

Tabel 1.2 (Lanjutan)

No.	Fenomena	Deskripsi Singkat	Aspek Kinerja yang Terpengaruh	Dampak terhadap Kinerja	Sumber Data
3	Temuan Non-konformitas ISO 14001:2015 (PT KEPI)	Ketidaksesuaian terhadap standar sistem manajemen lingkungan	Operasional, Reputasi, Sertifikasi	Negatif	Intertek SAI Global – Laporan Audit NCR WI-1397748 QEF08EL (2024)
4	Rendahnya Adopsi Green Supply Chain (GSC)	Hanya 28% perusahaan manufaktur di Indonesia menerapkan prinsip GSC secara menyeluruh	Efisiensi, Inovasi, Daya Saing	Negatif	Kementerian Perindustrian (2022)
5	Lemahnya Sistem Manajemen Risiko	Hanya 38% perusahaan di Asia Tenggara punya sistem risiko yang proaktif dan terdokumentasi	Ketahanan Operasional, Strategi Jangka Panjang	Negatif	World Economic Forum (2023) – Risk Outlook Asia
6	Kepemimpinan Etis Lemah	Hanya 34% eksekutif Indonesia menilai pemimpinnya mengutamakan etika dalam keputusan strategis	Budaya Organisasi, Kepercayaan Stakeholder	Negatif	Deloitte Southeast Asia Ethical Leadership Survey (2022)
7	Tata Kelola Perusahaan Belum Optimal	Skor indeks corporate governance sektor manufaktur hanya C+	Akuntabilitas, Transparansi, Kepatuhan	Negatif / Moderatif	Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD, 2023)

Tabel 1.2 (Lanjutan)

No.	Fenomena	Deskripsi Singkat	Aspek Kinerja yang Terpengaruh	Dampak terhadap Kinerja	Sumber Data
8	Stagnasi Produktivitas Pasca Pandemi	42% perusahaan di MM2100 mengalami stagnasi karena kurang adaptif terhadap risiko dan logistik	Finansial, Operasional	Negatif	Asosiasi Kawasan Industri (2023)
9	Penurunan Pendapatan PT Bekasi Fajar (2023)	Pendapatan turun 9,6% menjadi Rp312,1 miliar; berdampak pada laba bersih	Finansial	Negatif	Laporan Keuangan PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk (2023)
10	Komitmen Non-Keuangan (Penghargaan Lingkungan 2015)	MM2100 pernah mendapat penghargaan sebagai kawasan industri dengan pengelolaan lingkungan terbaik	Reputasi, ESG	Positif (Belum Konsisten)	Kementerian Perindustrian RI (2015); Jababeka Industrial Estate (2023)

Namun, implementasi konsep rantai pasokan hijau seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks, terutama dalam aspek manajemen risiko lingkungan dan kepatuhan terhadap standar internasional. Kondisi ini terefleksi secara konkret dalam temuan audit eksternal ISO 14001:2015 yang dilakukan oleh Intertek SAI Global pada PT. Kawashima Engineering Plastic Indonesia (KEPI) pada tahun 2024. Laporan *Non-Conformance Report (NCR)* dengan nomor *WI-1397748 QEF08EL* mengidentifikasi adanya ketidaksesuaian terhadap standar sistem manajemen lingkungan. Meskipun detail spesifik klausul ISO 14001:2015

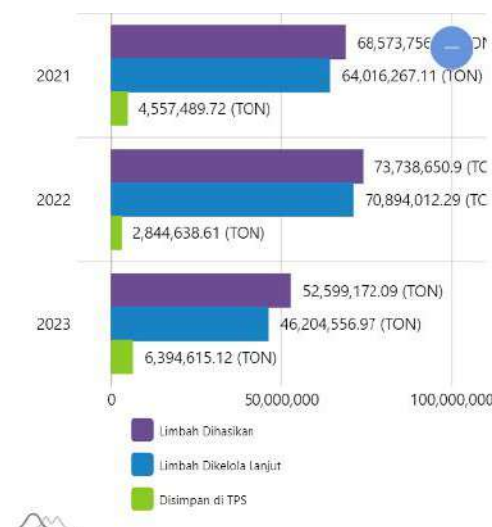
yang dilanggar dan deskripsi rinci dari non-conformity tidak tertera secara eksplisit pada ringkasan laporan yang tersedia, keberadaan NCR ini secara fundamental mengindikasikan bahwa implementasi praktik rantai pasokan hijau perusahaan mungkin masih belum sepenuhnya optimal atau menghadapi kendala dalam memenuhi persyaratan ketat sistem manajemen lingkungan yang berlaku.

Potensi area ketidaksesuaian ini dapat mencakup berbagai aspek krusial yang sangat relevan dengan fokus disertasi ini. Misalnya, adanya NCR dapat menunjukkan bahwa proses identifikasi, evaluasi, atau pengendalian risiko lingkungan terkait operasional perusahaan termasuk di sepanjang rantai pasokan masih memiliki celah, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja lingkungan dan operasional secara keseluruhan. Lebih lanjut, non-konformitas ini mungkin berkaitan dengan praktik pengelolaan bahan berbahaya (B3) atau limbah B3 yang tidak sepenuhnya sesuai prosedur, kurangnya efisiensi sumber daya, atau kegagalan dalam penerapan praktik produksi bersih yang merupakan inti dari rantai pasokan hijau. Hal ini menjadi semakin relevan mengingat PT KEPI juga memiliki dokumen internal mengenai "Simbol B3 dan LB3", yang mengindikasikan adanya material berbahaya yang memerlukan pengelolaan ketat. Di samping itu, kegagalan dalam mematuhi standar ISO 14001 juga dapat merefleksikan potensi kelemahan dalam kepemimpinan yang etis dalam mendorong budaya kepatuhan dan akuntabilitas lingkungan, serta efektivitas mekanisme tata kelola dalam memastikan implementasi kebijakan lingkungan yang konsisten dan berkelanjutan. Temuan audit ini, kendati belum merinci detail penuh, secara signifikan memperkuat urgensi penelitian ini dengan menyoroti bahwa meskipun perusahaan memiliki komitmen terhadap keberlanjutan dan standar internasional, realisasi di lapangan masih menghadapi tantangan serius. Hal ini menunjukkan pentingnya meneliti bagaimana integrasi yang kuat antara rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis, yang dimoderasi oleh tata kelola yang efektif, dapat menjadi kunci untuk mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan secara substansial.

Berdasarkan hasil kajian empiris terbukti bahwa kontribusi teknologi pada pertumbuhan sektor industri di Indonesia selama ini belum begitu berperan secara signifikan dan relatif jauh tertinggal dari negara-negara lainnya di kawasan Asia Pasifik (Siagian *et al.*, 2021; Tritto, 2021). Selain itu hasil penemuan empiris tersebut memberikan suatu bukti riil bahwa tingkat pemanfaatan dan produktivitas teknologi

dalam sektor industri manufaktur di Indonesia, relatif masih rendah dibandingkan dengan produktivitas kapital dan tenaga kerja.

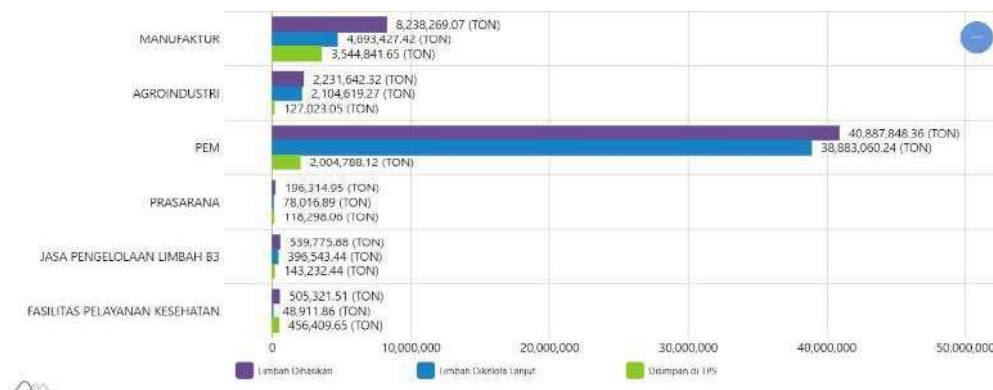
Pencemaran lingkungan merupakan masalah besar yang dapat menyebabkan punahnya organisme di muka bumi jika tidak segera diatasi. Beberapa sektor yang terus tumbuh dan berkontribusi terhadap penurunan kualitas lingkungan global adalah proses industri, transportasi, limbah, produk pertanian, pembangkit listrik, penggunaan lahan dan pembakaran biogas, bahan bakar fosil, perumahan, pariwisata dan sektor lainnya.



Gambar 1. 1 Rekapitulasi Data Limbah B3

Sumber: <https://pslb3.menlhk.go.id>

Menurut Gambar 1.1 di atas, menjelaskan bahwa salah satu limbah yang dapat mencemari dan merusak lingkungan adalah limbah B3. Limbah B3 merupakan limbah yang mengandung bahan beracun dan berbahaya yang dihasilkan dari kegiatan industri. Data yang diambil dari rekapitulasi data limbah pada laman direktorat pengelolaan sampah, limbah dan B3 Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) pada tahun 2021 saja Indonesia telah menghasilkan timbunan limbah B3 yang mencapai 68 juta ton dan meningkat sekitar 24% pada tahun 2022 menjadi 73 juta ton.



Gambar 1. 2 Data Limbah B3 Per Sektor

Sumber: <https://pslb3.menlhk.go.id>

Berdasarkan Gambar 1.2 menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur menempati urutan kedua setelah sektor Pertambangan, Energi dan Mineral sebagai penghasil limbah B3 terbanyak. Sebanyak 8,2 juta ton limbah B3 dihasilkan oleh perusahaan manufaktur sepanjang tahun 2023. Terlalu banyak limbah B3 dan minimnya tindak lanjut serta pengolahan limbah B3 ini dapat mencemari air, tanah dan udara sehingga dapat mengganggu ekosistem yang ada. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah telah menetapkan berbagai peraturan guna memastikan praktik industri yang ramah lingkungan yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. PP No. 22 Tahun 2021 mengatur berbagai aspek, antara lain:

1. Persetujuan Lingkungan: Setiap usaha atau kegiatan wajib memiliki persetujuan lingkungan sebagai syarat memperoleh perizinan berusaha atau persetujuan pemerintah.
2. Perlindungan dan Pengelolaan Mutu Lingkungan: Meliputi air, udara, dan laut, dengan menetapkan baku mutu lingkungan yang harus dipatuhi oleh pelaku usaha
3. Pengelolaan Limbah B3: Mengatur tata cara pengelolaan limbah B3, termasuk identifikasi, pengurangan, penyimpanan, pengumpulan, pengangkutan, pemanfaatan, pengolahan, dan penimbunan akhir.
4. Sanksi dan Penegakan Hukum: Menyediakan mekanisme pengawasan dan penegakan hukum untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan lingkungan

Peraturan ini merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan menggantikan beberapa peraturan sebelumnya terkait lingkungan hidup.

Limbah B3 ini juga sangat berbahaya bagi kesehatan manusia dampak yang ditimbulkan dapat berupa gangguan pada sistem pernafasan dan pencernaan manusia. Manajemen pabrik harus menangani limbah dengan baik. Salah satu cara untuk mengoptimalkan sistem pengolahan limbah adalah dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan (Lestari *et al.*, 2019). Setiap perusahaan tidak bisa mengabaikan masalah lingkungan ini begitu saja, namun harus mempertanggungjawabkan limbah yang dihasilkan untuk mengurangi pencemaran lingkungan. Perusahaan yang sadar lingkungan akan mempengaruhi kesadaran konsumen yang tinggi sehingga menyebabkan tingkat persaingan pasar tidak lagi berorientasi pada kualitas, harga dan pengiriman tetapi pada isu lingkungan. Hal ini tentunya harus menarik perhatian serius dari perusahaan di bidang manajemen rantai pasok.

Perubahan yang cepat dan dinamis adalah fakta umum yang dihadapi oleh banyak perusahaan jasa dan industri. Lingkungan dinamis ini menciptakan tantangan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan (Bahri, 2020; Cabernard *et al.*, 2020; Gellert, 2019). Masalah rantai pasokan dapat menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan, seperti yang terjadi dalam dekade terakhir dengan Boeing, Cisco, dan Pfizer, yang menderita kerugian sebesar US >\$ 2 miliar (Luthra & Mangla, 2018; Yadav, 2020). Contoh penting lainnya dari gangguan rantai pasokan dapat ditemukan di dalam industri otomotif misalnya, kegagalan rantai pasokan dapat menyebabkan kerugian lebih dari US \$ 100 juta per hari (Mathivathanan, 2018; Sharma *et al.*, 2016; Vanalle *et al.*, 2017). Berdasarkan (Acharjya & Kiruba B, 2020; Li *et al.*, 2020; Luthra *et al.*, 2018) terdapat banyak sumber risiko, baik yang berasal dari dalam perusahaan (risiko operasional) maupun dari lingkungan bisnis eksternal (risiko pecah), karena ketidakpastian iklim usaha dan kompleksitas rantai pasok meningkatkan kemungkinan terjadinya kerusakan.

Menurut penelitian (Liu *et al.*, 2018; Younis & Sundarakani, 2019) ide dari rantai pasokan hijau adalah untuk menghilangkan atau meminimalkan efek rumah kaca, bahan kimia/gas berbahaya dan limbah di seluruh rantai pasokan. Di satu sisi,

kelincahan rantai pasokan sebagai kemampuan operasional dalam respon cepat terhadap ketidakpastian yang tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga menyebabkan penurunan biaya dan peningkatan kemampuan profesional (Choudhary & Sangwan, 2019; Habib *et al.*, 2020; Hao & Li, 2020). Oleh karena itu, organisasi harus melangkah ke arah perkembangan kegiatan lingkungan hijau di dunia yang bergejolak saat ini.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Andiappan *et al.*, 2022; Gawusu *et al.*, 2021; Hafezalkotob, 2019; Teixeira, 2020; Zou *et al.*, 2021), menunjukkan hasil penelitian bahwa penerapan rantai pasokan hijau pada perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Namun penelitian tersebut tidak konsisten dengan penelitian (Chanchaichujit, 2020) melaporkan hubungan negatif antara rantai pasokan hijau dan kinerja perusahaan dari hasil penelitian terhadap 109 manajer pembelian dan pasokan di Jerman menggunakan kuesioner survei, dan (Khorasani, 2018; Nazam *et al.*, 2020; Wong *et al.*, 2020), menunjukkan hasil rantai pasokan hijau tidak berdampak signifikan pada peningkatan hasil kinerja perusahaan.

Di sisi lain, manajemen risiko menjadi elemen esensial dalam menjaga keberlanjutan bisnis, terlebih di tengah ketidakpastian global seperti pandemi COVID-19, krisis logistik internasional, dan gejolak geopolitik. Manajemen risiko yang efektif tidak hanya mengidentifikasi dan memitigasi risiko, tetapi juga menciptakan nilai dengan melindungi aset dan mendukung pengambilan keputusan strategis (Frigo & Anderson, 2011). Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan belum menjadikan manajemen risiko sebagai bagian integral dari strategi perusahaan. Ada keyakinan kuat bahwa manajemen risiko menyediakan alat yang memadai untuk menyeimbangkan konflik yang melekat dalam mengeksplorasi peluang di satu sisi, dan menghindari kerugian, kecelakaan dan bencana (Peljhan, 2021; Yan, 2021). Untuk alasan ini menurut (Ferri *et al.*, 2021; Saeidi *et al.*, 2021; Tasmin, 2020), manajemen risiko merupakan elemen yang semakin umum dalam proyek manajemen rantai pasokan. Tujuan dari pengelolaan jenis risiko ini adalah untuk meminimalkan terjadinya gangguan, mengurangi dampaknya terhadap kinerja dan mempercepat pemulihan rantai pasokan ke keadaan normal (Iswajuni *et al.*, 2018; Peljhan, 2021). Indonesia yang diwakili oleh (Badan Standardisasi

Nasional, 2018), merupakan salah satu anggota ISO berperan aktif sebagai dalam pengembangan standar melalui keanggotannya dalam *Technical Committee* (TC) ISO, salah satunya ISO/TC 262, *Risk management*. BSN telah mengadopsi standar ISO 31000:2009 menjadi SNI ISO 9001:2011. Pada Februari 2018, Sekretariat telah memperbaharui standar ISO 31000:2009 menjadi ISO 31000:2018, *Risk management – Guidelines*.

Aspek kepemimpinan etis juga menjadi perhatian penting dalam literatur kontemporer, terutama dalam konteks praktik bisnis berkelanjutan. Kepemimpinan etis menekankan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan, keadilan organisasi, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang etis mampu meningkatkan motivasi karyawan, membentuk budaya organisasi yang positif, serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011). Namun, pengaruhnya terhadap kinerja belum sepenuhnya terungkap secara empiris, khususnya dalam konteks industri manufaktur Indonesia.

Selain itu kepemimpinan etis merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam pencapaian tujuan organisasi, menurut (Franczukowska et al., 2021; Julmi et al., 2022; Mkheimer et al., 2022; Özsungur, 2019; Roque et al., 2020; Xue et al., 2021) dalam investigasinya tentang Inisiatif Rantai Pasokan Hijau, peneliti menemukan hambatan utama dalam mengadopsi inisiatif rantai pasokan hijau, termasuk hambatan sikap dan persepsi, hambatan terkait informasi, hambatan teknis, hambatan sumber daya dan orientasi strategis bisnis. (Adnan, 2020; de Ruiter, 2019; Hassan, 2019; Karsten, 2019; Metwally, 2019) mengeksplorasi praktik manajemen rantai pasokan hijau, inisiatif dan kinerja rantai pasokan di berbagai sektor bidang. Peneliti menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan ini telah mengalami tekanan peraturan dan pasar yang tinggi dan terus meningkat serta memiliki pendorong internal yang kuat untuk penerapan praktik manajemen rantai pasokan hijau. Pendorong internal dalam perusahaan disebut dengan kepemimpinan yang etis (*ethical leadership*). Kepemimpinan yang etis menjadi faktor kritis dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas dan mendukung keberlanjutan jangka panjang. Pemimpin yang gagal menunjukkan perilaku etis dapat

menurunkan kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan, yang akhirnya menghambat inovasi dan kinerja perusahaan.

Kepemimpinan etis adalah gaya manajemen yang mencontohkan dan memperkuat perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pemimpin, keputusan dan komunikasinya tentang pentingnya perilaku yang benar dalam hubungan interpersonal dengan pengikut (Bai *et al.*, 2019; Karsten & Jacobs, 2022; Raza *et al.*, 2021). Kepemimpinan etis berdampak positif pada kesejahteraan karyawan (Julmi *et al.*, 2022; Lasthuizen *et al.*, 2019). Sementara penelitian manajemen sebagian besar berfokus pada pemahaman faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau mengurangi kesejahteraan karyawan (Hassan, 2019; Mkheimer *et al.*, 2022; Raza *et al.*, 2021; Shakeel *et al.*, 2019), hubungan positif seperti itu (misalnya kepemimpinan etis) dan negatif (misalnya penindasan di tempat kerja) pengaruh dalam membentuk kesejahteraan jarang diteliti (Alam *et al.*, 2021; Bai *et al.*, 2019; Roque *et al.*, 2020). Ini adalah celah utama, karena membatasi pemahaman komprehensif tentang bagaimana kesejahteraan dibentuk di tempat kerja. Sistem yang baik akan memberikan perlindungan yang efektif kepada pemegang saham untuk memperoleh kembali investasi secara wajar, tepat dan efisien, dan memastikan bahwa manajemen bertindak untuk kepentingan perusahaan (Adnan, 2020; Lameck, 2022). Beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Alam *et al.*, 2021; Özsungur, 2019; Xue *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, namun hasil tersebut inkonsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jackson, 2020; Lameck, 2022; McKimm & McLean, 2020; Moon & Kahlor, 2022), menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam mengatasi inkonsisten dalam beberapa penelitian, maka penelitian ini menambahkan variabel tata kelola sebagai variabel moderasi pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tentang pengaruh tata kelola perusahaan terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Namun demikian, masih terdapat inkonsistensi antar hasil penelitian yang ada. Tata kelola yang baik memainkan peran penting dalam memastikan bahwa praktik manajerial berjalan secara akuntabel, transparan,

dan bertanggung jawab. Perusahaan dengan tata kelola yang kuat cenderung memiliki struktur pengawasan yang lebih baik, mitigasi konflik kepentingan, serta pengambilan keputusan yang lebih strategis (OECD, 2015). Dalam konteks ini, tata kelola perusahaan dapat bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel-variabel utama dan kinerja perusahaan.

Penelitian (Brogi & Lagasio, 2022; Paniagua, 2018; Shu & Chiang, 2020), mengkaji bagaimana tata kelola perusahaan dan struktur kepemilikan berhubungan dengan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian yaitu bagaimana tata kelola perusahaan berhubungan positif dan signifikan dalam kinerja keuangan perusahaan. Tujuan dari penelitian (Uyar *et al.*, 2021) terutama untuk menyelidiki hubungan antara kualitas tata kelola perusahaan dan kinerja sektor logistik. Studi ini juga memiliki perspektif makro dan analisis negara demi negara, berdasarkan data yang dikumpulkan dari tiga sumber, yaitu Bank Dunia, Forum Ekonomi Dunia, dan Indikator Tata Kelola Seluruh Dunia. Temuan menunjukkan bahwa kualitas tata kelola publik secara signifikan terkait dengan kinerja sektor logistik, dan tata kelola perusahaan memang bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan ini.

Penelitian (Naciti, 2019) secara empiris menganalisis apakah komposisi Direksi dalam tata kelola perusahaan berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Secara khusus, analisis berfokus pada karakteristik kunci tata kelola perusahaan yaitu keragaman dewan, independensi dewan, dan kualitas CEO, dan berupaya menilai pengaruhnya terhadap komponen keberlanjutan sosial dan lingkungan. Studi ini berkontribusi pada literatur tentang GCG dan kinerja perusahaan dengan menunjukkan bahwa komposisi dewan direksi mempengaruhi kinerja keberlanjutan perusahaan. Makalah (Lu & Wang, 2021) menyelidiki dampak tata kelola perusahaan dan latar belakang budaya pada kinerja lingkungan dan *corporate social responsibility* (CSR) perusahaan pengungkapan dari perspektif global. Ini memberikan bukti hubungan positif antara kinerja lingkungan dan pengungkapan CSR. Penelitian menemukan bahwa praktik terbaik tata kelola perusahaan internal yang umum (seperti non-dualitas CEO, komite ESG, dan dewan terdiversifikasi gender) dikaitkan dengan kinerja lingkungan yang lebih baik dan pengungkapan informasi terkait CSR yang lebih banyak.

Secara keseluruhan, hasil oleh (Bhagat & Bolton, 2019; Ciftci *et al.*, 2019; Hsu & Liao, 2022) tentang hubungan tata kelola perusahaan internal dan kinerja perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada volatilitas harga saham dan volume perdagangan. Kepemilikan saham direktur paling konsisten dan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan di masa depan. Sama pentingnya, *corporate governance* harus mempertimbangkan kepemilikan saham direktur sebagai ukuran *corporate governance*.

Penelitian (Malikov *et al.*, 2021; Peng, 2021) memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *corporate governance*, efisiensi teknis, dan kinerja keuangan. Ini adalah studi pertama yang mengeksplorasi hubungan semacam itu dalam industri pariwisata. Hasilnya menunjukkan hubungan linier positif antara efisiensi teknis dan kinerja keuangan dan mengkonfirmasi efek mediasi efisiensi teknis pada keterkaitan independensi dewan, konsentrasi kepemilikan, dan kinerja keuangan. Studi (Al-ahdal *et al.*, 2020; Sheikh & Alom, 2021) ini mencoba untuk melihat dari dekat *corporate governance*, praktik dewan dan kinerja perusahaan. Hasil analisis regresi menegaskan bahwa kepemilikan dewan, kepemimpinan dewan, ukuran dewan, dan ukuran perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, hasil analisis faktual menunjukkan bahwa kepemimpinan dewan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, penelitian ini juga menegaskan bahwa komposisi dewan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti kebijakan *corporate governance* di perusahaan untuk membuat aspek hukum praktik dewan untuk meningkatkan pertumbuhan industri.

Penelitian yang dilakukan (Van Hoang *et al.*, 2021) bertujuan untuk memahami bagaimana *corporate governance* dapat berdampak pada transparansi dan kinerja lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah anggota dewan bukanlah faktor yang membantu meningkatkan kinerja lingkungan dan transparansi. Namun, dualitas peran CEO dan ketua berdampak positif pada kinerja lingkungan dan transparansi. Hasil yang sama ditemukan untuk keragaman gender di antara anggota dewan dan eksekutif puncak. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa generasi muda anggota dewan dapat memberikan dampak positif pada kinerja lingkungan

perusahaan. Terakhir, krisis keuangan global dan tingkat transparansi lingkungan dapat berdampak pada hubungan *corporate governance* terhadap kinerja lingkungan. Temuan studi (Amin *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa kehadiran perempuan di perusahaan tata kelola berhubungan positif dengan kinerja keuangan perusahaan. Temuan empiris studi ini mendukung argumen bahwa kehadiran perempuan di dewan perusahaan secara positif terkait dengan kinerja keuangan dan mendukung reformasi yang dibuat oleh *code corporate governance* (CCG).

Penelitian (Tjahjadi *et al.*, 2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh *good corporate governance* (GCG) terhadap *corporate sustainability performance* (CSP) di Indonesia. GCG diukur dari ukuran dan latar belakang pendidikan dewan komisaris (CSP) dan tim manajemen puncak (TMT). CSP terdiri dari kinerja keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sebanyak 117 sampel data dikumpulkan dari laporan keuangan, laporan tahunan, dan laporan keberlanjutan perusahaan non-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2013–2017. Pendidikan Dewan Komisaris berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja keberlanjutan ekonomi, lingkungan, sosial. Kedua, pendidikan CEO berpengaruh negatif terhadap kinerja keberlanjutan ekonomi, dan tidak berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan lingkungan dan sosial. Keempat, ukuran TMT berpengaruh negatif terhadap kinerja keberlanjutan ekonomi dan lingkungan dan tidak berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan sosial. Dengan praktik tata kelola perusahaan yang baik (*corporate governance*) semakin dilihat sebagai landasan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan strategis. Namun, di banyak perusahaan, implementasi tata kelola sering kali hanya formalitas tanpa pengaruh signifikan terhadap praktik operasional atau strategi manajemen risiko.

Di Kawasan Industri MM 2100 Bekasi, yang merupakan salah satu kawasan industri terbesar dan paling maju di Indonesia, terdapat lebih dari 250 perusahaan dari berbagai sektor seperti otomotif, elektronik, makanan-minuman, dan kimia (Sumber: Jababeka Industrial Estate, 2023). Kawasan ini menjadi cerminan dinamika industri nasional, di mana perusahaan dihadapkan pada tantangan efisiensi operasional, keberlanjutan lingkungan, dan tekanan dari pemangku kepentingan untuk menerapkan praktik tata kelola yang baik. Salah satu strategi

yang saat ini banyak diterapkan oleh perusahaan global dan mulai diadopsi di Indonesia adalah rantai pasokan hijau (GSC). Laporan McKinsey (2021) mencatat bahwa perusahaan yang mengintegrasikan prinsip ramah lingkungan dalam rantai pasokannya mampu mengurangi biaya logistik hingga 15–20%, sekaligus meningkatkan loyalitas konsumen. Di Indonesia, studi oleh Putri dan Haryadi (2022) terhadap 150 perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa implementasi rantai pasokan hijau berkontribusi positif terhadap efisiensi operasional dan citra perusahaan, namun menghadapi tantangan dalam koordinasi lintas fungsi dan ketersediaan teknologi pendukung.

Kawasan Industri MM2100 dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu kawasan industri terbesar dan paling terintegrasi di Indonesia dengan lebih dari 170 perusahaan manufaktur berskala multinasional dan nasional. Kawasan ini memiliki keragaman subsektor industri, mulai dari otomotif, elektronik, kimia, hingga makanan dan minuman, sehingga mampu merepresentasikan kompleksitas rantai pasok hijau secara lebih luas dibanding kawasan industri lain. Selain itu, MM2100 memiliki tekanan regulasi lingkungan yang tinggi, terutama terkait pengelolaan limbah B3, serta menjadi fokus pengawasan pemerintah daerah Bekasi dalam implementasi kebijakan industri hijau. Faktor lain yang memperkuat relevansi MM2100 adalah tingginya eksposur perusahaan terhadap pasar ekspor, sehingga praktik green supply chain menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga daya saing global. Dengan demikian, MM2100 tidak hanya representatif dalam konteks penelitian rantai pasok hijau, tetapi juga menjadi laboratorium alami untuk menguji keterkaitan antara praktik keberlanjutan, manajemen risiko, kepemimpinan etis, dan tata kelola perusahaan.

Perusahaan-perusahaan di kawasan industri strategis seperti MM 2100 Bekasi kini berada pada persimpangan penting antara kebutuhan untuk mempertahankan daya saing dan tuntutan untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan. Kompleksitas rantai pasok global, peningkatan risiko operasional dan lingkungan, serta ekspektasi pemangku kepentingan terhadap tata kelola yang etis dan transparan menciptakan tantangan multidimensi yang tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan manajerial konvensional. Lebih lanjut, kepemimpinan etis sering kali diabaikan dalam konteks pengukuran kinerja perusahaan, padahal

penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis etika memiliki kontribusi signifikan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan (Brown & Treviño, 2006; Resick et al., 2021). Ketika nilai etika tidak menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan, maka strategi keberlanjutan rentan menjadi simbolis semata (*symbolic implementation*), bukan substansial.

Aspek penting lain yang belum banyak disentuh adalah peran tata kelola (*corporate governance*) sebagai moderator. Tata kelola yang baik berfungsi sebagai governance mechanism untuk memastikan integrasi kebijakan rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan nilai etis dalam kerangka kerja organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih memosisikan tata kelola sebagai variabel independen atau intervening, bukan sebagai moderasi dalam konteks strategi keberlanjutan.

Tabel 1.3 menunjukkan rangkuman dari *research gap* dari penelitian sejenis yang selama ini telah dilakukan.

Tabel 1.3 Gap Penelitian/*Research Gap*

Peneliti	Hasil			
	Signifikan		Tidak Signifikan	
	Positif	Negatif	Positif	Negatif
Rantai Pasokan Hijau terhadap Kinerja Perusahaan				
Ghosh <i>et al.</i> , 2022	√			
Benzidia <i>et al.</i> , 2021	√			
Peng <i>et al.</i> , 2020	√			
Shashi <i>et al.</i> , 2019	√			
Wong <i>et al.</i> , 2020			√	
Hafezalkotob, 2019	√			
Yu <i>et al.</i> , 2021	√			
Alexandrou <i>et al.</i> , 2022	√			
Khorasani, 2018			√	
Pan <i>et al.</i> , 2020	√			
Nazam <i>et al.</i> , 2020			√	
Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perusahaan				
Ali <i>et al.</i> , 2021	√			
Saeidi <i>et al.</i> , 2021	√			
Tasmin, 2020	√			
Iswajuni <i>et al.</i> , 2018	√			
Dvorsky <i>et al.</i> , 2021			√	
Faisal <i>et al.</i> , 2021			√	
Horvey & Ankamah, 2020			√	
Kafidipe <i>et al.</i> , 2021			√	
Alam <i>et al.</i> , 2021		√		
Bai <i>et al.</i> , 2019				√
Roque <i>et al.</i> , 2020		√		
Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Perusahaan				
Bai <i>et al.</i> , 2019	√			

Tabel 1.3 (Lanjutan)

Peneliti	Hasil			
	Signifikan		Tidak Signifikan	
	Positif	Negatif	Positif	Negatif
Karsten & Jacobs, 2022	√			
Lasthuizen <i>et al.</i> , 2019	√			
de Ruiter, 2019	√			
Moon & Kahlor, 2022	√			
Hassan, 2019	√			
McKimm & McLean, 2020	√			
Karsten, 2019	√			
Jackson, 2020	√			
Shakeel <i>et al.</i> , 2019	√			
Tata Kelola terhadap Kinerja Perusahaan				
Brogi & Lagasio, 2022	√			
Paniagua, 2018	√			
Shu & Chiang, 2020	√			
Uyar <i>et al.</i> , 2021	√			
Naciti, 2019	√			
Lu & Wang, 2021	√			
Bhagat & Bolton, 2019	√			
Ciftci <i>et al.</i> , 2019	√			
Hsu & Liao, 2022	√			
Malikov <i>et al.</i> , 2021	√			
Peng, 2021	√			
Al-ahdal <i>et al.</i> , 2020	√			
Sheikh & Alom, 2021	√		√	
Van Hoang <i>et al.</i> , 2021	√			
Amin <i>et al.</i> , 2022	√			
Tjahjadi <i>et al.</i> , 2021		√		√

1. Gap Integrasi Variabel

Sebagian besar penelitian terdahulu masih menguji pengaruh parsial antara: GSCM dan kinerja (Zhu et al., 2013; Younis et al., 2020), Manajemen risiko dan kinerja (Hoyt & Liebenberg, 2011; Lestari et al., 2022), Kepemimpinan etis dan perilaku organisasi (Brown & Treviño, 2006).

Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel ini dalam satu model struktural untuk menguji pengaruh simultan terhadap kinerja perusahaan. Integrasi ini penting mengingat interaksi antar variabel tidak bersifat linier, melainkan kompleks dan saling memperkuat.

2. Gap Moderasi Tata Kelola Perusahaan

Literatur yang menempatkan corporate governance sebagai variabel moderating masih sangat terbatas. Sebagian besar studi mengasumsikan tata kelola sebagai variabel independen (Klapper & Love, 2004) atau mediasi (Lins et al., 2017). Padahal, dalam konteks strategis, governance berperan sebagai mekanisme kontrol yang memperkuat atau memperlemah efektivitas kebijakan strategis terhadap kinerja.

3. Gap Konteks Industri dan Wilayah

Kebanyakan penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan multinasional atau di negara berkembang lainnya (India, China, Malaysia), dengan keterbatasan generalisasi terhadap konteks Indonesia, terutama kawasan industri padat manufaktur seperti MM 2100 Bekasi. Padahal, studi lokal sangat dibutuhkan karena adanya perbedaan regulasi, budaya organisasi, dan struktur kepemilikan perusahaan.

4. Gap Pendekatan Metodologi

Penelitian terdahulu cenderung menggunakan metode kuantitatif biasa tanpa eksplorasi hubungan interaksi atau pendekatan moderasi. Belum banyak studi yang menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk memodelkan hubungan kompleks antar variabel sekaligus menguji efek moderasi tata

kelola. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan teoritis dan praktis di bidang akuntansi manajemen dan keberlanjutan, dengan pendekatan integratif, kontekstual, dan berbasis empiris. Penelitian ini tidak hanya penting bagi pengembangan ilmu, tetapi juga memberikan kontribusi aplikatif bagi pengambil kebijakan perusahaan dan pengelola kawasan industri.

5. Kinerja Keuangan

- a. Perusahaan secara konsisten membagikan dividen kepada pemegang saham. Sebagai contoh, pada tahun 2018, dividen final yang dibayarkan adalah Rp8,75 per saham dengan rasio pembayaran dividen sebesar 19,97%.
- b. Untuk tahun 2024, perusahaan merencanakan alokasi belanja modal (capex) sekitar Rp200 miliar, yang sebagian besar akan digunakan untuk pembelian lahan dan pengembangan infrastruktur di Kawasan Industri MM2100. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan berulang seperti biaya pemeliharaan dan lainnya.

Secara keseluruhan, perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Bekasi menunjukkan kinerja keuangan yang stabil meskipun menghadapi tantangan seperti penurunan pendapatan. Di sisi non-keuangan, kawasan ini menunjukkan komitmen kuat terhadap keberlanjutan dan pengelolaan lingkungan yang baik, yang tercermin dari berbagai penghargaan dan pengembangan fasilitas pendukung. Langkah-langkah strategis yang diambil oleh PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk diharapkan dapat meningkatkan daya saing kawasan industri ini di masa mendatang.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas secara terpisah mengenai strategi keberlanjutan (Green Supply Chain/GSC), manajemen risiko (Risk Management), dan kepemimpinan etis (Ethical Leadership/EL) dalam konteks peningkatan kinerja perusahaan. Namun, masih terbatas penelitian yang mengkaji bagaimana peran tata kelola sebagai variabel moderasi dalam hubungan multidimensi tersebut, khususnya dalam konteks industri manufaktur di negara berkembang seperti Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memberikan

kontribusi dengan menguji peran moderasi CG dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara faktor-faktor tersebut terhadap kinerja perusahaan (Eltayeb, T and Zailani, 2010) dan (Yang & Zhang, 2012).

Banyak studi meneliti pengaruh rantai pasokan hijau terhadap keberlanjutan lingkungan dan efisiensi operasional perusahaan. Misalnya, penelitian berfokus pada bagaimana implementasi rantai pasokan hijau dapat mengurangi emisi karbon atau biaya logistik. Faktanya, kurangnya penelitian tentang pengaruh langsung rantai pasokan hijau terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh, termasuk dimensi finansial, operasional, dan non-finansial. Belum banyak yang mengkaji bagaimana tata kelola perusahaan memperkuat atau melemahkan efek rantai pasokan hijau terhadap kinerja perusahaan.

Tata kelola banyak dikaji sebagai variabel independen atau mediasi, tetapi studi mengenai perannya sebagai variabel moderasi masih jarang dilakukan. Faktanya, belum banyak diteliti pengaruh tata kelola dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan. Studi-studi sebelumnya cenderung fokus pada tata kelola di negara maju, sehingga relevansinya dalam konteks negara berkembang masih kurang dipahami.

Kinerja perusahaan sering didefinisikan secara sempit (misalnya, hanya laba atau ROA/ROE) tanpa mempertimbangkan aspek keberlanjutan atau tanggung jawab social. Faktanya, masih sedikit penelitian yang menggunakan pendekatan multidimensi terhadap kinerja perusahaan, yang mencakup aspek finansial, keberlanjutan, dan non-finansial (seperti reputasi):

1. Efisiensi

- a. Berkaitan dengan bagaimana perusahaan manufaktur mampu mengurangi biaya, menghemat energi, mengoptimalkan proses produksi, serta mengelola rantai pasokan hijau agar tidak boros sumber daya.
- b. Dalam konteks rantai pasokan hijau, efisiensi muncul dari pengurangan limbah, daur ulang, dan pemanfaatan bahan ramah lingkungan.

2. Stabilitas

- a. Menunjukkan ketahanan perusahaan dalam menghadapi risiko, baik risiko operasional, keuangan, maupun risiko lingkungan.

- b. Dengan adanya manajemen risiko yang baik, stabilitas bisa dijaga agar perusahaan tetap beroperasi lancar walaupun menghadapi ketidakpastian pasar, gangguan pasokan, atau regulasi ketat terkait lingkungan.

3. Ekonomi

- a. Menyentuh aspek profitabilitas, pertumbuhan, serta nilai tambah bagi pemangku kepentingan.
 - b. Kepemimpinan etis berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang berintegritas, yang pada gilirannya memperkuat keberlanjutan ekonomi jangka panjang.
- a. Posisi Tata Kelola (*Corporate Governance*) sebagai Moderator:
- 1) Memperkuat atau memperlemah hubungan variabel X (rantai pasokan hijau, manajemen risiko, kepemimpinan etis) dengan kinerja.
 - 2) Misalnya, tanpa tata kelola yang baik, efisiensi dari rantai pasokan hijau mungkin tidak terukur dengan baik; manajemen risiko hanya formalitas; dan kepemimpinan etis tidak terimplementasi dalam keputusan strategis.
 - 3) Namun dengan tata kelola yang kuat (transparansi, akuntabilitas, keadilan, tanggung jawab), maka ketiga variabel tersebut lebih mungkin menghasilkan dampak nyata pada efisiensi, stabilitas, dan kinerja ekonomi perusahaan.

Interaksi kompleks antara rantai pasokan hijau, manajemen risiko, kepemimpinan etis, dan tata kelola dalam memengaruhi kinerja perusahaan holistik belum banyak dikaji. Kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga mencakup keberlanjutan, efisiensi operasional, dan kepuasan pemangku kepentingan. Praktik rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tidak ada pendekatan yang seragam dalam mengintegrasikan ketiga faktor ini secara strategis. Peran tata kelola sebagai variabel moderasi juga belum banyak diteliti, sehingga dampaknya terhadap kinerja masih memerlukan eksplorasi. Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami bagaimana kombinasi rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, tata kelola perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana ia dapat memperkuat atau melemahkan hubungan ketiga faktor tersebut dengan kinerja perusahaan. Fenomena ini mencerminkan urgensi untuk menciptakan strategi manajemen yang holistik, berkelanjutan, dan adaptif terhadap

tantangan global.

Sebagian besar penelitian dilakukan di negara maju atau dalam industri tertentu seperti manufaktur. Faktanya, penelitian mengenai rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis dalam konteks negara berkembang, terutama di Asia Tenggara, masih terbatas. Karakteristik industri spesifik, misalnya, agribisnis atau sektor jasa dalam penerapan rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis sering kali tidak dibahas.

Penelitian ini mengisi celah dengan mengintegrasikan Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis sebagai variabel independen, yang jarang dikaji secara bersamaan. Mengeksplorasi peran moderasi Tata Kelola, yang belum banyak dibahas dalam literatur. Menggunakan pendekatan holistik terhadap kinerja perusahaan, termasuk dimensi keberlanjutan. Fokus pada konteks negara berkembang, yang relevan namun kurang tereksplorasi dalam literatur global.

b. Tata Kelola Perusahaan sebagai Kapabilitas Strategis

Dalam banyak penelitian, tata kelola perusahaan (Corporate Governance/CG) diposisikan semata-mata sebagai mekanisme kontrol yang bersifat teknis, misalnya untuk memoderasi hubungan antara variabel manajerial dan kinerja perusahaan. Namun, pandangan ini cenderung reduktif, karena mengabaikan peran CG sebagai kapabilitas strategis yang berimplikasi luas terhadap perilaku manajerial, pengendalian oportunisme, serta penciptaan nilai jangka panjang.

c. Tata Kelola sebagai Mekanisme Pengendalian Oportunisme

Berdasarkan *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976), hubungan principal-agent menimbulkan potensi perilaku oportunistik dari manajer, seperti manipulasi laporan, pengambilan risiko berlebihan, atau pengabaian praktik berkelanjutan. CG hadir sebagai sistem yang memastikan adanya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan (OECD, 2015). Dengan demikian, tata kelola tidak hanya memperkuat hubungan antar variabel manajerial, tetapi menjadi filter strategis yang mencegah *greenwashing* dalam rantai pasokan hijau maupun penyalahgunaan dalam manajemen risiko.

d. Tata Kelola sebagai Dynamic Capability

Menurut Teece (2007), *dynamic capabilities* memungkinkan perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternal untuk merespons perubahan lingkungan. Dalam konteks industri

manufaktur, CG dapat dipandang sebagai kapabilitas strategis yang memfasilitasi adopsi praktik rantai pasokan hijau, penguatan sistem manajemen risiko, serta internalisasi kepemimpinan etis dalam kebijakan perusahaan. Dengan kata lain, tata kelola menciptakan *organizational routines* yang menopang keberlanjutan kinerja jangka panjang.

e. Tata Kelola sebagai Fondasi Legitimasi dan Keberlanjutan

Institutional theory dan *legitimacy theory* (Suchman, 1995; Scott, 2001) menekankan bahwa perusahaan tidak hanya beroperasi untuk kepentingan ekonomi, tetapi juga untuk memperoleh legitimasi sosial dan regulasi. Tata kelola yang baik memastikan bahwa komitmen perusahaan terhadap lingkungan (green supply chain), mitigasi risiko, dan integritas kepemimpinan bukan hanya sekadar tuntutan internal, tetapi juga instrumen untuk membangun legitimasi eksternal di mata regulator, investor, dan masyarakat. Hal ini memperkuat stabilitas dan keberlanjutan ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.

f. Implikasi bagi Kinerja Perusahaan

Dengan memandang tata kelola sebagai kapabilitas strategis, hubungan antara rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan tidak lagi semata dimoderasi secara statistik, tetapi diperluas pada peran tata kelola dalam:

- 1) Menyediakan arah strategis bagi efisiensi operasional,
- 2) Meningkatkan stabilitas melalui manajemen risiko yang komprehensif,
- 3) Menjamin penciptaan nilai ekonomi sekaligus sosial-lingkungan.

1. Kebaruan Konteks Lokal (MM2100 – Kawasan Industri di Indonesia)

- a. Banyak penelitian sebelumnya membahas pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan, namun umumnya dalam konteks global, atau negara-negara maju.
- b. MM2100 sebagai kawasan industri besar di Indonesia memiliki karakteristik unik:
 - 1) Komposisi perusahaan multinasional dan lokal yang berbeda dalam implementasi tata kelola dan keberlanjutan.
 - 2) Tekanan regulasi dari pemerintah Indonesia (misalnya PROPER, peraturan lingkungan, standar ISO 14001) yang memengaruhi praktik

rantai pasokan hijau.

- 3) Budaya kerja lokal yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan etis.
- c. Kebaruan muncul dari temuan empiris: apakah variabel-variabel ini bekerja sama kuatnya dalam konteks MM2100 dibandingkan dengan konteks negara lain.

2. Kebaruan dari Perspektif Moderasi Tata Kelola

- a. Penelitian terdahulu sering memposisikan *corporate governance* sebagai variabel independen atau kontrol, bukan sebagai variabel moderator strategis.
- b. Penelitian Anda menawarkan perspektif bahwa CG:
 - 1) Tidak hanya sebagai *compliance mechanism*, tetapi sebagai kapabilitas strategis yang memperkuat atau memperlemah pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis.
 - 2) Misalnya, hasil penelitian bisa menunjukkan bahwa:
 - a) Rantai pasokan hijau hanya berkontribusi signifikan pada kinerja jika didukung tata kelola yang kuat.
 - b) Kepemimpinan etis mungkin tidak signifikan langsung terhadap kinerja, tetapi menjadi signifikan ketika tata kelola berperan sebagai *enabler*.

Penelitian ini mengintegrasikan *agency theory*, *dynamic capability theory*, dan *institutional/legitimacy theory* sehingga tata kelola tidak hanya diposisikan sebagai moderator teknis, melainkan sebagai kapabilitas strategis yang berimplikasi pada pengendalian oportunisme dan penciptaan nilai jangka panjang. Kinerja perusahaan diukur tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari aspek efisiensi, stabilitas, dan keberlanjutan, sehingga mampu menangkap dimensi non-keuangan. Hasil yang menunjukkan variabel tidak signifikan, seperti kepemimpinan etis, dijelaskan melalui konteks kesenjangan antara nilai etika dan praktik manajerial di kawasan industri MM2100, sehingga tetap memberi wawasan penting. Kebaruan penelitian ditegaskan melalui konteks lokal MM2100 yang unik serta penempatan tata kelola sebagai faktor kontingensi strategis. Keterbatasan lingkup empiris juga disadari, namun justru membuka peluang

penelitian lanjutan yang lebih luas. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menekankan peran tata kelola sebagai mekanisme kontrol sekaligus kapabilitas strategis yang menentukan efektivitas rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja perusahaan manufaktur.

Tabel 1. 4 Novelty dan kelemahan penelitian sebelumnya

Previous Research (Eltayeb, T and Zailani, 2010) (Yang & Zhang, 2012)	Previous Research (Tooranlo, Saghafi dan Alavi, 2018)	Kelemahan	Novelty
Dimensi <i>Green Purchasing</i>	Dimensi Agility of Green Suplly Chain 1. <i>Confidence- based green relations with customers</i>	Pada penelitian sebelumnya oleh (Eltayeb, T and Zailani, 2010) (Yang & Zhang, 2012) belum mempertimbangkan adanya <i>agility</i> dalam	1. <i>Green Purchasing</i> 2. <i>Confidence- based green Relations with customers</i>

Tabel 1.4 (Lanjutan)

	2. <i>Confidence- based green relations with suppliers</i>	rantai pasokan hijau yang diteliti kemudian oleh (Tooranlo, Saghafi dan Alavi 2018) dimana dalam perkembangan kegiatan lingkungan di dunia umumnya factor <i>agility</i> dalam rantai pasokan sangatlah dibutuhkan agar dapat bertahan dalam persaingan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.	3. <i>Confidence- based green Relations with suppliers</i>
	3. <i>Active sharing of the green intellectual assets (intellectual capital) with partners</i>		4. <i>Active sharing of the green intellectual assets (intellectual capital) with partners</i>
	4. <i>Sensitivity to the environment and green marketing</i>		5. <i>Sensitivity to the environment and green marketing</i>
	5. <i>Green performance</i>		6. <i>Green performance</i>
	6. <i>Integrity of the green process (Green integrity of the process)</i>		7. <i>Integrity of the green process (Green integrity of the process)</i>
	7. <i>Green information technology</i>		8. <i>Green</i>
			9. <i>information technology</i>

Dari tabel 1.2 di atas, menunjukkan bahwa penelitian ini menawarkan konseptualisasi baru dengan mengintegrasikan empat pilar penting dalam pengelolaan kinerja perusahaan, yaitu:

- a. Rantai Pasokan Hijau dari perspektif sustainability logistics
- b. Manajemen Risiko dari perspektif enterprise risk management (ERM)
- c. Kepemimpinan Etis dari perspektif etika manajerial
- d. Tata Kelola sebagai moderator berbasis teori *agency* dan *stakeholder*.

Pendekatan ini belum banyak diteliti secara simultan, khususnya di kawasan industri di negara berkembang seperti Indonesia.

Studi ini secara empiris menguji model hubungan antara keempat variabel tersebut dalam konteks Kawasan Industri MM 2100 Bekasi, sebuah kawasan industri besar dan strategis di Indonesia yang belum banyak dikaji dalam literatur internasional. Penelitian ini memperluas literatur dengan konteks emerging market industrial cluster, yang memberikan bukti lokal atas relevansi dan validitas konstruk yang selama ini diuji di negara maju.

Berbeda dari kebanyakan penelitian sebelumnya yang menempatkan *corporate governance* sebagai mediator antara strategi dan kinerja (Liu et al., 2020; Arora & Sharma, 2016), penelitian ini menemukan dan menguji peran *governance* sebagai *moderating variable*, yang secara statistik dan teoritis menunjukkan bahwa kualitas tata kelola memperkuat atau memperlemah pengaruh strategi berkelanjutan terhadap kinerja. Ini memberikan kontribusi teoritis dalam literatur tentang *contingency theory* dan *governance stakeholder alignment*.

Disertasi ini mengembangkan model pengaruh langsung dan tidak langsung (moderasi) dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), serta indikator kinerja yang menggabungkan aspek finansial dan non-finansial. Ini dapat digunakan sebagai kerangka evaluatif bagi praktisi, regulator, dan peneliti berikutnya dalam mengukur dan mengelola kinerja industri berkelanjutan.

1.2 Identifikasi Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada berbagai permasalahan strategis dan konseptual yang telah diuraikan dalam latar belakang. Beberapa permasalahan utama yang dapat diidentifikasi antara lain:

1. Rendahnya implementasi rantai pasokan hijau di sebagian besar perusahaan industri di Indonesia, termasuk di Kawasan Industri MM 2100, sehingga berdampak pada efektivitas operasional dan keberlanjutan lingkungan.
2. Ketidaksiapan perusahaan dalam menghadapi risiko rantai pasok, seperti gangguan logistik, fluktuasi bahan baku, dan kebijakan lingkungan global yang semakin ketat, yang dapat memengaruhi kinerja operasional dan finansial perusahaan (Srinivasan & Swink, 2018; Basri & Asmara, 2021).
3. Krisis integritas dan lemahnya kepemimpinan etis, yang tercermin dalam keputusan strategis yang tidak memperhatikan tanggung jawab sosial dan etika, sehingga berpotensi menciptakan masalah tata kelola dan reputasi (Brown & Treviño, 2006; Ferrell et al., 2019).
4. Tata kelola (*corporate governance*) yang belum optimal dalam memediasi hubungan antara strategi berkelanjutan dan kinerja perusahaan, terutama pada sektor industri manufaktur yang padat modal dan sumber daya (Effendi, 2020; Junaidi et al., 2021).
5. Belum adanya kajian empiris yang menguji secara simultan pengaruh Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis terhadap kinerja perusahaan dengan moderator tata kelola perusahaan pada konteks lokal di Indonesia, khususnya pada kawasan industri besar seperti MM 2100 Bekasi.
6. Kinerja keberlanjutan ini belum merata di seluruh perusahaan penghuni kawasan. Perusahaan multinasional lebih unggul dalam penerapan ESG dibanding perusahaan lokal skala kecil-menengah.
7. Kawasan Industri MM2100 menjadi salah satu dari 6 proyek percontohan nasional di Indonesia dalam upaya transisi ke kawasan industri berkelanjutan sejak 2020.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis dalam penelitian disertasi ini, beberapa batasan ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian dibatasi pada perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Kawasan Industri MM 2100 Bekasi, yang merupakan kawasan industri besar dan representatif bagi sektor manufaktur nasional.

2. Subjek penelitian difokuskan pada perusahaan manufaktur menengah dan besar yang memiliki rantai pasokan yang kompleks dan telah beroperasi minimal 5 tahun.
3. Variabel Penelitian meliputi: Variabel independen yaitu Rantai Pasokan Hijau; Manajemen Risiko; dan Kepemimpinan Etis. Variabel dependen adalah Kinerja Perusahaan, dan Variabel moderator adalah Tata Kelola Perusahaan
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, serta analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).
5. Data dikumpulkan selama periode tahun 2025, mencakup data persepsi manajer level menengah hingga atas (middle and top management) di perusahaan responden.
6. Sumber Data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diadaptasi dari instrumen yang telah divalidasi di berbagai jurnal internasional bereputasi.

1.4 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, urgensi, dan kesenjangan literatur yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengaruh Rantai Pasokan Hijau (*Green Supply Chain*) terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100?
2. Bagaimana pengaruh Manajemen Risiko terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100?
4. Apakah Tata Kelola (*Corporate Governance*) memoderasi hubungan antara Rantai Pasokan Hijau dan kinerja perusahaan?
5. Apakah Tata Kelola memoderasi hubungan antara Manajemen Risiko dan kinerja perusahaan?
6. Apakah Tata Kelola memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Etis dan kinerja perusahaan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman teoritis dan praktis yang lebih dalam mengenai determinan kinerja perusahaan dalam konteks keberlanjutan dan tata kelola di kawasan industri strategis. Adapun tujuan secara spesifik adalah untuk:

1. Mengembangkan pengetahuan pengaruh Rantai Pasokan Hijau terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100.
2. Mengembangkan pengetahuan pengaruh Manajemen Risiko terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100.
3. Mengembangkan pengetahuan pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap kinerja perusahaan di Kawasan Industri MM 2100.
4. Mengembangkan pengetahuan peran moderasi Tata Kelola terhadap hubungan antara Rantai Pasokan Hijau dan kinerja perusahaan.
5. Mengembangkan pengetahuan peran moderasi Tata Kelola terhadap hubungan antara Manajemen Risiko dan kinerja perusahaan.
6. Mengembangkan pengetahuan peran moderasi Tata Kelola terhadap hubungan antara Kepemimpinan Etis dan kinerja perusahaan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dalam bidang manajemen strategis dan keberlanjutan dengan mengintegrasikan empat konsep penting Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko Korporasi, Kepemimpinan Etis, dan Tata Kelola Perusahaan ke dalam satu model konseptual yang komprehensif berbasis resource-based view (RBV).
2. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di negara maju dengan sistem dan regulasi yang lebih mapan. Penelitian ini mengisi kesenjangan literatur dengan menyediakan bukti empiris dari konteks negara berkembang seperti Indonesia, khususnya pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di kawasan industri besar (MM2100).
3. Penelitian ini memperkaya literatur dengan menguji peran moderating variable tata kelola perusahaan dalam hubungan antara strategi

keberlanjutan dan kinerja perusahaan, yang masih jarang diteliti secara komprehensif.

4. Penempatan tata kelola dan kepemimpinan etis sebagai variabel kunci mendukung validitas teori stakeholder dan agency, serta menegaskan pentingnya aspek pengendalian organisasi dan nilai moral dalam mendorong pencapaian kinerja yang berkelanjutan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat atau kontribusi yang diharapkan dengan meneliti topik ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Perusahaan: Penelitian ini memberikan landasan strategis dalam merumuskan kebijakan integratif antara praktik ramah lingkungan, manajemen risiko yang proaktif, dan kepemimpinan etis, sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saing sekaligus menjaga keberlanjutan.
2. Bagi Pelaku Industri di Kawasan MM2100: Hasil studi ini dapat dijadikan referensi oleh perusahaan-perusahaan dalam kawasan industri untuk memperkuat implementasi rantai pasokan hijau, memperbaiki sistem pengendalian risiko, serta membangun tata kelola dan kepemimpinan yang beretika.
3. Bagi Regulator dan Pemerintah Daerah: Penelitian ini menyajikan bukti empiris yang dapat digunakan untuk menyusun atau merevisi regulasi, kebijakan insentif, atau pedoman pengawasan terkait keberlanjutan industri. Aspek tata kelola perusahaan perlu lebih ditegaskan dalam kebijakan kawasan industri untuk mendukung transisi menuju industri hijau dan transparan.
4. Bagi Konsultan Bisnis dan Auditor: Temuan ini berguna dalam penyusunan sistem evaluasi kinerja dan kepatuhan yang komprehensif, yang tidak hanya menilai output keuangan tetapi juga menyertakan dimensi keberlanjutan, risiko, dan perilaku etis organisasi.
5. Bagi Lembaga Pendidikan dan Peneliti: Penelitian ini menjadi dasar bagi pengembangan kurikulum yang lebih relevan dengan isu kontemporer manajemen strategis, serta membuka peluang riset lanjutan dengan memperluas variabel seperti inovasi teknologi hijau, digitalisasi rantai pasok, hingga pengaruh budaya organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II ini akan menyajikan pembahasan tentang landasan teori dan aspek-aspek terkait kinerja perusahaan, rantai pasokan hijau, manajemen risiko korporasi, kepemimpinan etis, kinerja perusahaan, dan tata kelola perusahaan.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

2.1.1.1 Teori Keagenan (Agency Theory)

Penelitian (Jensen, 1993) menggambarkan hubungan keagenan sebagai hubungan antara pemilik perusahaan (*principal*) dan agen, dengan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada agen. Dalam hubungan keagenan, mungkin ada konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Pemegang saham menuntut peningkatan profitabilitas dan dividen perusahaan, sedangkan manajer adalah agen yang termotivasi untuk memaksimalkan pemenuhan kebutuhan ekonomi dan psikologis. Atas dasar hubungan keagenan dan prinsipal, manajemen didorong untuk melakukan manajemen laba dalam menyajikan laporan keuangan. Untuk itu, salah satu cara yang dapat digunakan untuk memantau masalah kontrak antara manajemen dan investor serta membatasi perilaku oportunistik manajemen adalah melalui penerapan GCG.

RBV digunakan sebagai landasan utama dalam penelitian ini karena teori ini menekankan bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan bergantung pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Dalam konteks penelitian ini, Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis diposisikan sebagai *strategic resources* yang dimiliki oleh perusahaan. Ketiganya dianggap dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan (KP) apabila dikelola secara efektif dan sinergis.

2.1.2 Middle Theory

2.1.2.1 Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Penelitian (Freeman, R.E, 1984) menyimpulkan bahwa tujuan perusahaan yang sebenarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan stakeholders, yaitu yang dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh perusahaan. Penelitian (Gray, R., *et al*, 1995) mengatakan bahwa kelangsungan hidup suatu perusahaan bergantung pada dukungan dari *stakeholders*, dan dukungan tersebut harus diupayakan sehingga perusahaan harus mencari dukungan tersebut. Semakin kuat pemangku kepentingan, semakin banyak perusahaan yang berusaha beradaptasi. *Stakeholder theory* penting dalam penelitian ini karena teori tersebut berkaitan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan yang akan terpengaruh dan dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, seperti akuntabilitas manajemen kepada *stakeholders* berupa kegiatan CSR dan kinerja keuangan perusahaan.

Agency Theory menjelaskan pentingnya pengawasan dan struktur pengendalian dalam organisasi, yang relevan dengan variabel Tata Kelola sebagai mekanisme moderasi dalam hubungan antara sumber daya dan kinerja. Sementara itu, Stakeholder Theory menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kepentingan pemegang saham, tetapi juga kepentingan seluruh pemangku kepentingan (stakeholder). Hal ini mendasari pentingnya variabel seperti Kepemimpinan Etis dan Rantai Pasokan Hijau dalam membangun reputasi dan tanggung jawab sosial perusahaan.

2.1.2.2 Teori *Resource Based View*

Teori Resource-Based View (RBV) merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada sumber daya internal perusahaan sebagai dasar utama keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Barney (1991), yang menekankan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan harus bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam konteks disertasi ini, RBV menjadi kerangka teoritis yang relevan untuk menjelaskan bagaimana Rantai Pasokan Hijau (*Green Supply Chain*), Manajemen Risiko Korporasi, dan Kepemimpinan Etis sebagai bentuk sumber daya strategis perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, RBV memberikan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana penerapan strategi berbasis sumber daya seperti rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis jika didukung oleh tata kelola perusahaan yang baik dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang superior dan berkelanjutan.

2.1.3 *Applied Theory*

2.1.3.1 *Teori Agility of The Green Supply Chain (Green Supply Chain).*

Konsep ini mendeskripsikan pendekatan baru dalam manajemen organisasi yang merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan di pasar modern dan dinamis (Sherehiy, B., & Karwowski, W., 2014); (Yusuf, Y. Y., *et al*, 2014). Memang, organisasi saat ini harus berkonsentrasi pada menciptakan ketangkasan (Shin, H *et al*, 2015). Kelincahan rantai pasok diidentifikasi sebagai faktor strategis sehingga efektif untuk kelangsungan hidup perusahaan (Sukati, I., *et al*, 2012); (Liu, H. *et al*, 2013) ; (Yusuf, Y. Y., *et al*, 2014). Dalam pengertian yang paling umum, kelincahan rantai pasokan didefinisikan sebagai kemampuan kinerja rantai pasokan untuk memberikan keuntungan strategis melalui konversi ketidakpastian pasar yang tidak terduga dan gangguan potensial dan aktual menjadi peluang kompetitif (Ngai, E. W. T. *et al*, 2011). Rantai pasokan yang gesit memungkinkan pertukaran rekan dalam rantai pasokan, rasa pengakuan, respon cepat dan eksploitasi dari perubahan tak terduga dan tak terduga dalam permintaan pasar dan lingkungan bisnis (Yang, J., 2014). Rantai pasokan mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan proses produksi dari tahap bahan baku hingga pengiriman produk ke konsumen akhir, yang akan berdampak penting dan potensial terhadap lingkungan (Sarkis, J. *et al*, 2011). Karena masalah utama industri adalah masalah pencemaran lingkungan (Ho, J. C. *et al*, 2009), salah satu proses yang dapat efektif dalam setiap organisasi untuk mempertimbangkan masalah ini dan penerapannya di semua proses kerja adalah rantai pasokan hijau (Ninlawan, C. *et al*, 2010). Gagasan dari rantai pasokan hijau adalah menghilangkan atau meminimalkan bahan kimia berbahaya dan gas rumah kaca serta limbah di sepanjang rantai pasokan (Kadziński, M. *et al*, 2017) ; (Nagurney, A., & Nagurney, L. S., 2010); (Zakeri, A. *et al*, 2015) (Mishra, D. *et al*, 2017); (Ninlawan, C. *et al*, 2010); Hervani *et al*, 2005). Isu lingkungan hidup menurut undang-undang dan instruksi pelanggan, terutama di Amerika Serikat, Uni

Eropa dan Jepang, telah menjadi perhatian penting bagi produsen (Ninlawan *et al*, 2010; (Hervani, A. A. *et al*, 2005), sehingga konsep tersebut rantai pasokan hijau telah muncul dengan percepatan peraturan dan aturan pemerintah untuk mendapatkan standar lingkungan dan meningkatnya permintaan konsumen untuk memasok produk ramah lingkungan. Rantai pasokan hijau (GSC) bergerak menuju kompatibilitas dengan lingkungan. Memang, ini menekankan pada serangkaian rencana untuk mengurangi efek aktivitas organisasi terhadap lingkungan ((Jabbour, A. B. *et al*, 2014); (Mishra, D. *et al*, 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kegiatan lingkungan di dunia yang bergejolak saat ini. Dengan kata lain, organisasi saat ini harus mempertimbangkan untuk membuat rantai pasokan lebih gesit dan hijau agar dapat bertahan di arena persaingan atau dengan kata lain, organisasi harus mempertimbangkan untuk membuat rantai lentur hijau lebih gesit.

2.1.3.2 Teori *Enterprise Risk Management* (ERM)

Manajemen risiko telah muncul sebagai faktor penting dalam keputusan manajemen dan pengendalian (Ritchie, B. dan Brindley, C., 2007), diterapkan secara luas di berbagai bidang seperti ekonomi, asuransi, dan manufaktur, antara lain. Sementara kata risiko berlaku untuk peristiwa yang tidak pasti, kemungkinan bahaya atau kerusakan, atau konsekuensi lain yang tidak diinginkan (Harland, C. *et al*, 2003), yang dapat diekspresikan melalui probabilitas, manajemen menunjukkan tindakan atau aktivitas terorganisir untuk mengontrol kejadian ini. Jadi, manajemen risiko dapat dipahami sebagai proses terstruktur untuk meminimalkan atau memitigasi efek risiko (Wang, H., dan Hsu, F., 2009.) atau proses pengambilan keputusan proaktif yang bertujuan untuk meminimalkan konsekuensi peristiwa negatif di masa depan, dengan mengidentifikasi potensi risiko, menganalisisnya dan merencanakan tanggapan yang diperlukan untuk pemantauan dan pengendaliannya (Zafiropoulos, L *et al*, 2005); (Mabrouki, C. *et al*, 2014).

Umumnya proses manajemen risiko melibatkan empat langkah, dengan urutan sebagai berikut: 1) identifikasi risiko; 2) evaluasi risiko; 3) pilihan dan implementasi tindakan untuk mengurangi kemungkinan risiko dan meminimalkan efek jika terjadi; dan 4) pemantauan risiko (Hallikas, J. *et al*, 2004). Tampaknya ada

konsensus dalam literatur mengenai proses keseluruhan ini (Tuncel, G., dan Alpan, G., 2010), meskipun beberapa peneliti menganjurkan lebih sedikit atau lebih banyak langkah untuk pencapaiannya. (Tuncel, G., dan Alpan, G., 2010) bahas tujuan masing-masing dari empat langkah ini, sebagai berikut:

Langkah pertama adalah mengidentifikasi risiko, membantu mengembangkan pemahaman bersama tentang ketidakpastian masa depan, yang dikenal sebagai risiko masa depan, untuk mempersiapkan diri menghadapinya secara efektif. Langkah kedua adalah penilaian risiko, yang berarti menghubungkan probabilitas dengan peristiwa yang melibatkan risiko dan mengidentifikasi konsekuensinya. Langkah ketiga adalah tindakan manajemen risiko yang akan diterapkan. Tindakan ini dapat, misalnya, reaktif (saat pra-identifikasi risiko benar-benar terjadi) atau proaktif (tindakan untuk mengurangi risiko dengan mengurangi kemungkinan terjadinya atau tingkat konsekuensinya). Langkah keempat adalah memantau risiko, mendeteksi dampak risiko yang terjadi dan efektivitas tindakan penanggulangan yang dilakukan. (Gaonkar, R.S. dan Viswanadham, N., 2007) juga mengusulkan empat konstruksi dasar yang sama untuk mengelola risiko rantai pasokan. Kasus kerentanan SC juga dicatat oleh (Norrmann, A., & Jansson, U., 2004): banjir di pabrik Daimler-Chrysler, kebakaran di pabrik pemasok utama Toyota, penurunan permintaan Cisco yang tiba-tiba, dan kegagalan dalam merencanakan permintaan di masa mendatang oleh Nike adalah beberapa contoh yang disebutkan oleh penulis. Peneliti juga mempresentasikan struktur dan proses yang diterapkan oleh Ericsson setelah kebakaran di salah satu pabrik pemasoknya, yang menimbulkan dampak parah bagi perusahaan. Model yang digunakan oleh perusahaan tersebut didasarkan pada proses identifikasi risiko; evaluasi risiko; perawatan risiko; dan pemantauan risiko, dengan penanganan insiden dan perencanaan kontinjensi secara paralel tindakan.

Standar ISO 31000 merangkum manajemen risiko menjadi tujuh langkah, seperti yang digambarkan dalam Gambar 1 dan dibahas selanjutnya (ISO, 2009a,b).

1. Proses komunikasi dan konsultasi. Adanya rencana komunikasi di antara para pihak yang bertanggung jawab untuk menerapkan proses manajemen risiko dan pihak yang berkepentingan. Ini adalah

langkah yang relevan karena tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua yang terlibat dalam proses memahami dasar pengambilan keputusan dan alasan mengapa menentukan tindakan diperlukan. Selain itu, standar menyatakan komunikasi itu dan konsultasi dengan yang tertarik pihak penting karena membuat penilaian tentang risiko berdasarkan persepsi, yang dapat bervariasi dalam fungsi dari perbedaan nilai, kebutuhan, asumsi dan perhatian. Karena sudut pandang dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap keputusan yang dibuat, maka penting untuk persepsi pemangku kepentingan untuk diidentifikasi, dicatat, dan dipertimbangkan dalam proses manajemen risiko.

2. Langkah menetapkan konteks melibatkan apakah file firm mengartikulasikan tujuannya, adalah parameter eksternal dan internal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menetapkan ruang lingkup serta kriteria risiko untuk proses selanjutnya. Memahami konteks eksternal penting untuk memastikan bahwa tujuan dan perhatian pemangku kepentingan eksternal dipertimbangkan dalam pengembangan kriteria risiko. Memahami konteks internal relevan karena ini mempengaruhi cara organisasi akan mengelola risikonya. Perhatian yang tepat pada faktor-faktor ini dan faktor-faktor terkait lainnya dapat membantu memastikan bahwa pendekatan yang diadopsi untuk mengelola risiko sesuai dengan keadaan, organisasi dan risiko tertentu yang mempengaruhi realisasi tujuannya.
3. Identifikasi risikofikation bertujuan untuk menghasilkan daftar risiko yang lengkap dari berbagai sumber, kejadian, penyebab dan potensi konsekuensinya, dan area yang terkena dampak.
4. Analisis risiko bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang risiko untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan tentang strategi dan metode terbaik untuk menghadapinya. Analisis risiko melibatkan pertimbangan penyebab dan sumber risiko, konsekuensi negatifnya, dan kemungkinan konsekuensi ini akan terjadi. Analisis risiko dapat dilakukan pada berbagai tingkat detail, tergantung pada risiko yang

bersangkutan, tujuan analisis dan informasi yang tersedia, dengan sumber daya yang dimiliki. Bergantung pada keadaan, analisis dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif, atau kombinasi keduanya.

5. Tujuan evaluasi risiko adalah untuk memberikan lebih banyak dukungan dalam pengambilan keputusan, berdasarkan hasil analisis risiko, dengan mengevaluasi risiko apa saja yang memerlukan penanganan dan prioritas pelaksanaan perlakuan tersebut.

Evaluasi risiko melibatkan perbandingan tingkat setiap risiko, selama proses analisis, dengan kriteria risiko yang ditetapkan dengan mempertimbangkan konteksnya. Prioritas atau kebutuhan untuk penanganan risiko ditetapkan berdasarkan perbandingan ini.

6. Perlakuan risiko memerlukan pemilihan satu atau lebih opsi untuk memodifikasi risiko dan penerapan opsi ini, melalui proses siklus yang menganalisis perlakuan yang sebelumnya diterapkan, tingkat risiko residual, penerapan perlakuan baru untuk risiko residual yang tidak dapat ditoleransi.

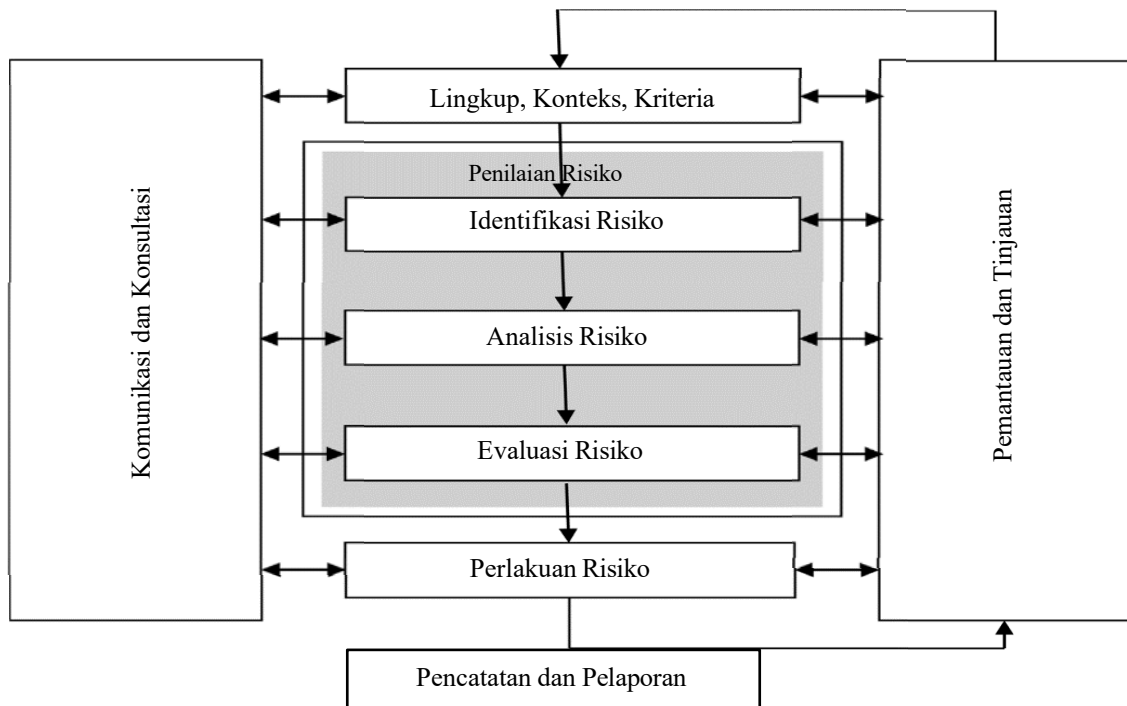
Pilihan perlakuan risiko dapat mencakup aspek-aspek berikut: a) tindakan untuk menghindari risiko, baik dengan tidak memulai atau menghentikan aktivitas yang menimbulkan risiko; b) menerima atau bahkan meningkatkan risiko dalam upaya memanfaatkan peluang; c) penghapusan sumber risiko; d) perubahan kemungkinannya; e) perubahan konsekuensi;

f) berbagi risiko dengan satu atau lebih pihak lain (termasuk melalui pengaturan kontrak atau pendanaan); dan g) mempertahankan risiko, melalui keputusan yang terinformasi dengan baik dan masuk akal.

7. Pemantauan dan tinjauan kritis harus direncanakan sebagai bagian dari proses manajemen risiko, untuk menjelaskan dengan jelas tanggung jawab di antara yang terlibat, mencakup semua aspek dari proses manajemen risiko, untuk tujuan: a) memastikan bahwa pengendalian efektif dan efisien dalam desain dan pengoperasian; b) memperoleh informasi tambahan untuk meningkatkan proses evaluasi risiko; c) menganalisis peristiwa (termasuk "insiden semu"),

perubahan, tren, keberhasilan, kegagalan (dan belajar darinya); d) mendeteksi perubahan dalam konteks eksternal dan internal, termasuk perubahan dalam kriteria risiko dan risiko itu sendiri, yang dapat memerlukan revisi perlakuan risiko dan prioritasnya; dan e) mengidentifikasi risiko yang muncul.

Standar (International Organization of Standardization, 2009), dikembangkan dengan tujuan memberikan prinsip dan pedoman untuk mengelola segala bentuk risiko secara sistematis, transparan, dan andal, dalam lingkup dan konteks apa pun. Ini dapat diterapkan ke seluruh organisasi, di dalamnya berbagai bidang dan tingkatan, setiap saat, serta untuk fungsi, kegiatan dan proyek tertentu (ISO, 2009a,b), (Oliveira *et al*, 2017).



Gambar 2. 1 Proses manajemen risiko yang diusulkan oleh standar ISO 31000: 2009.

Sumber: (ISO, 2009a,b).

2.1.3.3 *Ethical Leadership Theory*

Konseptualisasi dari kepemimpinan etis dikaitkan dengan (Brown, M.E. *et al*, 2005), yang mendefinisikannya sebagai "demonstrasi perilaku yang sesuai

secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan". Para penulis ini memajukan pertimbangan, kejujuran, kepercayaan, dan keadilan interaksional sebagai atribut kunci dari kepemimpinan etis. Ciri-ciri dalam perilaku para pemimpin menjadi alasan daya tarik moral bagi para pengikut. Gagasan ini diperkuat dengan penerapan teori belajar sosial (Bandura, A., 1977), yang menurutnya, individu belajar tidak hanya dengan pengalaman tetapi juga dengan observasi atau "perwakilan". Pembelajaran perwakilan sangat selaras dengan konsekuensi perilaku yang diamati (Bandura, A., 1977). Pemimpin adalah model peran perilaku dalam organisasi berdasarkan status hierarki dan otoritas. dapat menggunakan otoritas yang sah ini untuk mengatur perilaku pengikut dengan menggunakan penghargaan dan hukuman (Brown, M.E. *et al*, 2005). (Brown, M.E. *et al*, 2005) konseptualisasi kepemimpinan etis didasarkan pada perspektif pembelajaran sosial untuk mengotentikasi pemodelan peran positif pemimpin dari perilaku yang sesuai secara normatif di lingkungan kerja.

2.1.3.4 *Stewardship Theory (Good Corporate Governance)*

(Shleifer, A., and R. Vishny R. , 1997) mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai cara di mana pemasok keuangan untuk perusahaan meyakinkan diri sendiri untuk mendapatkan pengembalian investasi. Dalam nada yang sama, (LaPorta *et al*, 2002) mengacu pada tata kelola perusahaan sebagai "seperangkat mekanisme di mana investor luar melindungi diri dari pengambilalihan oleh manajer dan pemegang saham pengendali". Definisi tersebut mencerminkan perspektif sempit tata kelola perusahaan berdasarkan orientasi pemegang saham atau pemegang saham, yang menjadi dasar pemikiran model teori keagenan tata kelola perusahaan, di mana pemegang saham sebagai prinsipal mendelegasikan peran kepada manajer sebagai agen, dimana ada pembagian resiko antara entitas dan konflik kepentingan laten (Eisenhardt, K.M., 1989). Teori keagenan, bagaimanapun, tidak cukup dalam menjelaskan bagaimana manajer harus menangani kepentingan pemegang saham tidak langsung seperti tekanan politik dan harapan masyarakat dari perusahaan (Nwabueze, U. and Mileski, J., 2008). Dengan fokusnya pada regulasi, alat kontrol

dan kode profesional, pendekatan agensi telah meninggalkan celah dalam menjembatani tata kelola dan nilai organisasi melalui keterlibatan pemangku kepentingan (Young, S. and Thyil, V., 2009). Perspektif teori agensi menggarisbawahi pendekatan kontrol terhadap tata kelola perusahaan seperti pandangan (Gillan, S.L. and Starks, L.T., 1998) tentang tata kelola perusahaan sebagai sistem hukum, aturan, dan faktor yang mengontrol operasi di perusahaan, sedangkan perspektif teori pemangku kepentingan menganjurkan pendekatan kolaboratif.

Melalui definisi tata kelola perusahaan sebagai "serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya", (OECD, 2004) melihat melampaui hubungan antara pemegang saham dan direktur ke dalam jaringan hubungan yang lebih luas termasuk pemangku kepentingan lainnya, membangun model pemangku kepentingan tata kelola perusahaan. Definisi OECD juga selaras dengan tren saat ini bahwa wacana tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) digunakan untuk menggeser lokus tata kelola perusahaan ke arah pemangku kepentingan masyarakat sipil (Murphy *et al*, 1997) ; (Young & Thyil, 2009), Mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai "pelaksanaan kekuasaan dan tanggung jawab atas entitas perusahaan. Salah satu reformasi dalam tata kelola perusahaan adalah scorecard pada tata kelola perusahaan (Cheung, Y.L. and Jang, 2008) sebagai upaya untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan kepemimpinan etis ke dalam kerangka tata kelola perusahaan, serta mengelola dan mengukur kinerja seluruh pemangku kepentingan secara komprehensif.

2.1.3.5 Firm Performance (Kinerja Perusahaan)

Laitinen memberikan definisi kinerja sebagai kemampuan perusahaan untuk memperoleh keluaran dalam dimensi yang diinginkan (Kaplan & Norton, 1992) dalam kaitannya dengan tujuan dan target yang ditetapkan.

Flapper *et al.* (1996) mengemukakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang sangat penting bagi suatu organisasi: keberhasilan dan kelangsungan suatu organisasi bergantung pada kinerjanya. Menurut Flapper, kinerja dapat didefinisikan sebagai cara organisasi melaksanakan tujuannya.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi perilaku yang mengarah pada peningkatan berkelanjutan dalam kepuasan pelanggan, fleksibilitas, dan produktivitas (Lynch & Cross, 1995). Dalam konteks pengembangan produk, interpretasi yang lebih spesifik dari konsep kinerja telah disajikan oleh Ulrich dan Eppinger (1995). Lima dimensi yang berkaitan dengan keuntungan yang dicapai oleh (produk baru) dapat digunakan untuk menilai kinerja upaya pengembangan produk (diadaptasi dari Ulrich & Eppinger, 1995, hlm. 2–3):

- (1) Kualitas produk: kebaikan produk sebagaimana ditafsirkan oleh pemangku kepentingan yang berbeda, kemampuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, ketahanan, dan keandalan.
- (2) Biaya produk: biaya produksi termasuk pengeluaran untuk peralatan modal, biaya tidak langsung yang disebabkan oleh produk.
- (3) Waktu pengembangan: kerangka waktu upaya pengembangan produk (menentukan seberapa cepat organisasi menerima keuntungan ekonomi dari upaya tersebut).
- (4) Biaya pengembangan: jumlah uang yang diinvestasikan dalam pengembangan produk.
- (5) Kemampuan pengembangan: apakah upaya pengembangan produk dan pengalaman yang terkait dengannya meningkatkan kemampuan tim pengembangan untuk mengembangkan produk di masa depan (kapabilitas pengembangan merupakan aset penting yang dapat digunakan organisasi). Porter (2001) menganggap perusahaan sebagai "kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung produknya". Sistem pengukuran kinerja terintegrasi "berusaha untuk menyelaraskan proses organisasi (yaitu R&D, produksi, pemasaran dan area fungsional tradisional lainnya) dengan strategi perusahaan menggunakan baik penggerak kinerja dan ukuran hasil" (Bremser dan Barsky, 2004). (Rezaei, 2018) mempertimbangkan tiga area fungsional utama dari sebuah perusahaan (R&D, produksi, pemasaran dan penjualan), yang masing-masing menambah nilai pada produk secara berurutan.

Tujuan utama dari fungsi R&D adalah untuk mengembangkan produk baru (Drongelen dan Bilderbeek, 1999) dan meningkatkan proses produksi yang ada. R&D memiliki dua kontribusi berbeda terhadap kinerja produksi: R&D mengembangkan produk baru yang dapat diproduksi dan mengembangkan cara baru untuk menghasilkan produk (yang sudah ada dan baru). Karena hubungan yang begitu dekat, kinerja produksi dapat dipengaruhi oleh kinerja fungsi R&D. Sterlacchini (1989) dalam studi empiris menemukan bahwa penurunan kinerja produksi pabrikan Inggris antara 1973 dan 1979 secara signifikan terkait dengan penurunan kinerja kegiatan R&D. Fungsi R&D yang berkinerja baik dapat meningkatkan kualitas produksi dan menurunkan biaya produksi (Hall *et al.*, 2010). Fungsi produksi bertanggung jawab atas produksi produk yang dikembangkan, yang kemudian dipasarkan dan dijual oleh fungsi pemasaran dan penjualan. Hubungan sekuensial ini mengimplikasikan bahwa kinerja produksi dapat memengaruhi kinerja pemasaran dan penjualan. Pemasaran yang sukses sangat bergantung pada kapasitas produksi (Ruyter dan Wetzels, 2000), dan pertumbuhan penjualan sangat bergantung pada kualitas produksi (Tsui, 1992). Ketiga fungsi ini terkait erat, dan kami mendalilkan bahwa ketiga fungsi tersebut membentuk semacam rantai nilai perusahaan internal yang menentukan kinerja perusahaan. “Rantai nilai memilah suatu perusahaan ke dalam aktivitas-aktivitasnya yang secara strategis relevan [...]. Perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan melakukan aktivitas penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik daripada pesaingnya” (Porter, 2001). Jadi, alih-alih mempertimbangkan perusahaan sebagai entitas tunggal, dalam studi ini, kami mempertimbangkan perusahaan sebagai kumpulan dari tiga area fungsional utama (R&D, produksi dan pemasaran dan penjualan). Pendekatan ini membantu para manajer memahami di area fungsional mana perusahaan berkinerja lebih baik daripada pesaing. Menurut Porter (2001), rantai nilai adalah "cara sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dan bagaimana

berinteraksi". Jelas bahwa, kinerja perusahaan secara keseluruhan, merupakan keluaran akhir dari rantai nilai ini.

Pemetaan Hubungan Teori dan Variabel Penelitian

Jenis Teori	Nama Teori	Dikaitkan dengan Variabel	Penjelasan Hubungan
Grand Theory	Resource Based View (RBV)	Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, Kepemimpinan Etis	RBV menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang unik seperti rantai pasokan hijau, pengelolaan risiko, dan gaya kepemimpinan.
Middle Range Theory	Stakeholder Theory	Kepemimpinan Etis, Tata Kelola, Kinerja Perusahaan	Teori ini menekankan pentingnya perusahaan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan, termasuk dalam praktik kepemimpinan dan tata kelola yang etis dan berkelanjutan.
Applied Theory	Corporate Governance Theory	Tata Kelola (Moderator)	Tata kelola berfungsi sebagai sistem pengawasan yang menjamin pengambilan keputusan perusahaan dilakukan secara akuntabel, dan memperkuat hubungan antara input dan output.
Applied Theory	Enterprise Risk Management (ERM) Framework	Manajemen Risiko	ERM menjelaskan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam strategi organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan dan keberlanjutan perusahaan.

Applied Theory	Green Supply Chain Management (GSCM)	Rantai Pasokan Hijau	GSCM sebagai pendekatan terapan untuk merancang dan mengelola rantai pasokan yang ramah lingkungan, berkontribusi langsung pada efisiensi dan kinerja perusahaan.
----------------	--------------------------------------	----------------------	---

Framework Kontribusi Teoritis

1. Kontribusi terhadap Resource-Based View (RBV)

Aspek	Penjelasan
Teori Asal	RBV menyatakan bahwa sumber daya internal (unik dan tidak mudah ditiru) mendorong keunggulan bersaing
Keterbatasan Teori	Belum banyak mengakomodasi dinamika sumber daya hijau dan risiko eksternal.
Kontribusi Disertasi	Penelitian ini memperluas RBV dengan memasukkan dimensi rantai pasokan hijau dan manajemen risiko sebagai sumber daya strategis berbasis keberlanjutan.
Relevansi Praktis	Menjelaskan bagaimana kombinasi rantai pasokan hijau dan manajemen risiko menjadi <i>dynamic capabilities</i> yang memperkuat kinerja perusahaan.

2. Kontribusi terhadap Stakeholder Theory

Aspek	Penjelasan
Teori Asal	Menekankan pentingnya organisasi memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan.
Keterbatasan Teori	Belum menjelaskan secara eksplisit bagaimana etika kepemimpinan dan tata kelola berperan dalam menjembatani konflik kepentingan stakeholder.
Kontribusi Disertasi	Menambahkan <i>ethical leadership</i> dan <i>corporate governance</i> sebagai mekanisme internal untuk menciptakan <i>stakeholder trust</i> dan akuntabilitas.
Relevansi Praktis	Memberi gambaran bagaimana perusahaan dapat merespons tekanan stakeholder dengan kepemimpinan dan struktur tata kelola yang kredibel.

3. Kontribusi terhadap Corporate Governance Theory

Aspek	Penjelasan
Teori Asal	Tata kelola sebagai sistem pengawasan dan pengambilan keputusan dalam perusahaan.
Keterbatasan Teori	Umumnya dianggap sebagai variabel independen atau intervening. Kurang banyak dijadikan moderating variable dalam strategi perusahaan.
Kontribusi Disertasi	Menjadikan tata kelola sebagai moderator antara GSC, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan.
Relevansi Praktis	Memberi pemahaman baru bahwa efektivitas kebijakan internal sangat bergantung pada kualitas tata kelola perusahaan.

4. Kontribusi terhadap GSCM dan ERM (Applied Theory)

Aspek	Penjelasan
Teori Asal	GSCM fokus pada efisiensi lingkungan dalam rantai pasok, ERM pada pengendalian risiko terpadu.
Keterbatasan Teori	Belum banyak dibahas dalam satu kerangka integratif dan multidimensi, khususnya dalam konteks negara berkembang.
Kontribusi Disertasi	Mengintegrasikan GSCM dan ERM sebagai dua pendekatan strategis yang dapat bekerja sinergis dalam peningkatan kinerja perusahaan manufaktur.
Relevansi Praktis	Memberi model integratif berbasis keberlanjutan dan kontrol risiko yang dapat digunakan oleh sektor industri untuk mencapai efisiensi dan adaptasi

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Yang & Zhang (2012), menunjukan bahwa kelima faktor dalam implementasi *green purchasing* memegang peranan yang sangat penting. Kegiatan pemilahan sampah, Tekanan pemasok dan konsumen, Dukungan dan komitmen kepemimpinan serta Kesadaran akan peraturan perundang-undangan berhubungan positif dengan praktik *green purchasing*, namun biaya pengelolaan lingkungan berhubungan negatif dengan praktek pembelian

hijau. Hasilnya memiliki implikasi yang jelas bagi manajer karena efek positif dari Dukungan dan komitmen kepemimpinan pada aktivitas pembelian lingkungan perusahaan menunjukkan manajer pembelian dan persediaan harus lebih memusatkan perhatian pada aktivitas tersebut. Bersama-sama, tiga faktor lainnya (X1: Kegiatan pemisahan limbah, X3: Tekanan pemasok dan konsumen, X5: Kesadaran akan undang-undang dan peraturan) memiliki dampak yang besar pada praktik pembelian ramah lingkungan, namun biaya pengelolaan lingkungan terhadap praktik pengadaan ramah lingkungan adalah berkorelasi negatif yang menunjukkan bahwa biaya pengelolaan lingkungan menghambat praktik pengadaan ramah lingkungan. Oleh karena itu, pengelola harus memperkuat memperhatikan kepemimpinan dan mengambil tindakan untuk mengurangi biaya yang akan ditimbulkan oleh praktik lingkungan ketika mengembangkan strategi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tooranlo *et al.* (2018), berpendapat bahwa *The agility of the green supply chain* sebagai kapabilitas operasional dalam merespon dengan cepat penanda-penanda yang tidak pasti dan bergejolak tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga menyebabkan penurunan biaya dan peningkatan kemampuan profesional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor hubungan dengan pemasok dan pelanggan, kinerja, pemasaran dan integrasi proses memiliki yang paling penting sebagai faktor yang mempengaruhi kelincahan hijau rantai pasokan dan faktor TI dan Modal Intelektual memiliki kepentingan relatif terendah dalam evaluasi indikator kelincahan rantai pasokan hijau. Oleh karena itu, perusahaan ini dapat mencapai rantai pasokan hijau yang gesit dengan mendukung integrasi informasi melalui perencanaan kolaboratif dan berbagi informasi kunci.

Penelitian Almeida *et al* (2019), menunjukan bahwa *Enterprise Architecture Models* (EA) dan alat EA dapat membantu mengurangi kompleksitas standar ISO 31000 dan meningkatkan komunikasi antar pemangku kepentingan.

Penelitian Crovini *et al* (2020), berpendapat Proses manajemen risiko tidak selalu dapat diformalkan tetapi analisis risiko yang tidak disadari selalu dilakukan. Risiko terkait dengan keputusan dan orientasi kewirausahaan. Saat ini, memikirkan kembali manajemen risiko berarti meningkatkan dan meningkatkan proses pengambilan keputusan dan mengintegrasikan tahapan dari dua proses

dengan memperkenalkan model baru alternatif (RM-DM) yang merupakan singkatan dari "manajemen risiko-pengambilan keputusan".

Penelitian Vincent *et al* (2020), Survei persepsi eksekutif TI (Teknologi Informasi) senior menunjukkan bahwa kematangan praktik ITRM (*Information Technology Risk Management*) yang terkait dengan ITG (*IT Governance*), komunikasi, dan pemantauan secara positif memengaruhi kematangan praktik ITRM terkait operasi. Lebih jauh, kematangan praktik ITRM terkait komunikasi memediasi hubungan antara ITG dan praktik ITRM terkait operasi. Hasil agregat menunjukkan keterkaitan antara praktik ITRM dan menyoroti pentingnya mengambil pandangan holistik tentang ITRM.

Penelitian Dvorakova *et al* (2016), Model kepemimpinan kontemporer menonjolkan sisi lembut dari kepribadian pemimpin, termasuk emosi, integritas, komunikasi, jaringan, dan melayani orang lain. Kejujuran termasuk dalam karakteristik penting dari pemimpin yang efektif. Di antara standar budaya Ceko, beberapa nilai dikaitkan dengan integritas dan kejujuran, terutama kemurahan hati, kepedulian terhadap kerabat, dan kepercayaan berdasarkan hubungan sosial serta evaluasi tinggi terhadap perilaku manusia. Kelemahan utama adalah penerimaan yang rendah terhadap struktur dan aturan formal, pentingnya komunikasi informal, kecenderungan yang kuat untuk konflik dan interpretasi pribadi atas setiap kritik. Penelitian Shakeel (2019), berpendapat bahwa Definisi oleh Brown *et al.* (2005) adalah definisi yang paling sering digunakan, meskipun kritik terbaru menyatakan bahwa definisi ini mungkin terlalu sempit. Kepemimpinan etis biasanya diukur melalui survei; namun, setidaknya ada tiga kuesioner berbeda yang digunakan. Di sektor publik, kepemimpinan etis telah dikaitkan dengan hasil positif dan konsekuensi negatif.

Penelitian Ahmad *et al* (2019), menunjukan hasil bahwa terjadinya perilaku tidak etis memainkan peran yang lebih kuat daripada perilaku etis dalam membentuk kesejahteraan karyawan. Penemuan ini memberikan dukungan untuk perspektif teori konservasi sumber daya (*The Conservation of Resources Theoretical*) dengan mengulangi arti-penting hilangnya sumber daya atas perolehan sumber daya dalam membentuk kesejahteraan karyawan.

Penelitian Young, Stephen B (2009), menyimpulkan bahwa perspektif AS tentang tata kelola perusahaan adalah rasional terkait dengan persyaratan obyektif dari perusahaan pembiayaan dan bahwa, karena pasar modal menjadi lebih besar dan lebih likuid di seluruh dunia, rezim tata kelola perusahaan pada dasarnya akan menyerupai model AS. Meskipun variasi budaya pada pola AS sesuai dengan tujuan tata kelola perusahaan untuk membatasi penyalahgunaan kekuasaan di perusahaan swasta.

Penelitian Trong Tuan, Luu (2014), Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat keterkaitan antara etika keadilan (*ethics of justice*) dan kepercayaan berbasis perhitungan (*calculation based-trust*). Etika kepedulian, di sisi lain, cenderung menumbuhkan kepercayaan berbasis pengetahuan (*calculation based trust*) dan kepercayaan berbasis identifikasi (*identification based trust*), yang pada gilirannya berdampak positif terhadap tata kelola perusahaan. Temuan ini juga membuka jalan dari tata kelola perusahaan yang kuat menuju kinerja merek (*brand performance*) yang tinggi.

Penelitian Rezaei *et al* (2018), Hasil menunjukkan bahwa dimensi (*Entrepreneurial Orientation*) terkait dalam berbagai cara untuk kinerja fungsi di suatu perusahaan. Hubungan positif diamati antara inovasi dan kinerja R&D dan antara proaktif dan kinerja pemasaran dan penjualan. Ada hubungan negatif antara pengambilan risiko dan kinerja produksi. Hasilnya juga menunjukkan hubungan positif yang berurutan dari R&D melalui produksi dan pemasaran dan penjualan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa fungsi R&D, produksi dan pemasaran dan penjualan saling memperkuat dalam urutan yang logis dan saling melengkapi dalam pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Putri & Rahman (2021) meneliti pengelolaan limbah B3 di kawasan industri Cilegon dengan fokus pada bagaimana perusahaan mengintegrasikan praktik ramah lingkungan dalam aktivitas operasional mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan limbah B3 tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh komitmen manajemen dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Studi ini menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan prinsip green supply chain dalam pengelolaan limbah mampu

meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi risiko pencemaran, dan memperkuat citra perusahaan di mata regulator serta masyarakat sekitar. Temuan ini relevan dengan penelitian ini karena memperkuat argumen bahwa praktik rantai pasok hijau memiliki dampak nyata terhadap kinerja perusahaan, khususnya dalam konteks kawasan industri besar di Indonesia.

Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa tiga fungsi utama dalam perusahaan, yaitu R&D, produksi, serta pemasaran dan penjualan, memainkan peran yang berbeda dalam mengembangkan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*/EO) dan dalam kontribusinya terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Setiap fungsi memiliki karakteristik, fokus, serta dinamika kerja yang khas sehingga memberikan dampak yang bervariasi terhadap pencapaian tujuan strategis.

Fungsi R&D berperan penting dalam menciptakan inovasi produk, proses, maupun model bisnis yang menjadi fondasi daya saing jangka panjang. Melalui aktivitas penelitian dan pengembangan, perusahaan dapat menghasilkan ide-ide baru, meningkatkan kualitas, serta memperkenalkan produk ramah lingkungan yang sesuai dengan tuntutan pasar. Dengan demikian, kontribusi R&D terutama terlihat pada aspek pembaruan dan inovasi yang menjadi keunggulan kompetitif.

Fungsi produksi memiliki fokus pada efisiensi operasional, kualitas, dan konsistensi dalam memenuhi permintaan pasar. Peran produksi dalam konteks EO terletak pada bagaimana unit ini mampu mengadopsi teknologi baru, menerapkan praktik ramah lingkungan, serta menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas. Sementara itu, fungsi pemasaran dan penjualan berkontribusi dengan mendekatkan perusahaan kepada pelanggan dan memahami kebutuhan pasar secara lebih baik. Fungsi ini berperan dalam mengkomunikasikan nilai produk, membangun merek, serta memperluas pangsa pasar.

Berdasarkan temuan ini, manajer dapat memanfaatkan pemahaman peran berbeda tiap fungsi untuk memantau dan memengaruhi kinerja secara lebih terarah. Dengan mengintegrasikan R&D, produksi, dan pemasaran/penjualan dalam strategi EO, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas koordinasi antar fungsi dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja keseluruhan. Pendekatan holistik ini memungkinkan perusahaan menjaga keseimbangan antara inovasi, efisiensi, dan orientasi pasar sebagai kunci keberhasilan jangka panjang.

Ringkasan penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini yang menunjukkan beberapa hasil tentang pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen resiko dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan dengan tata kelola sebagai variabel moderasi tersaji pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Yang & Zhang (2012)	<i>Research on factors of green purchasing practices of Chinese</i>	Independen: Factors of green Purchasing X1: Waste separation activities X2: Green management costs X3: The pressure of Suppliers and consumer X4: Support of the leadership X5: Awareness of laws and Regulations Dependen: Y: <i>Green Purchasing</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor dalam implementasi <i>green purchasing</i> memegang peranan yang sangat penting. Kegiatan Pemilahan sampah, Tekanan pemasok dan konsumen, Dukungan dan komitmen kepemimpinan serta Kesadaran akan peraturan perundang-undangan berhubungan positif dengan praktik <i>green purchasing</i>, namun biaya pengelolaan lingkungan berhubungan negatif dengan praktek pembelian hijau. Hasilnya memiliki implikasi yang jelas bagi manajer karena

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				efek positif dari Dukungan dan komitmen kepemimpinan pada aktivitas pembelian lingkungan perusahaan menunjukkan manajer pembelian dan persediaan harus lebih memusatkan perhatian pada aktivitas tersebut. Bersama-sama, tiga faktor lainnya (X1: Kegiatan pemisahan limbah, X3: Tekanan pemasok dan konsumen, X5: Kesadaran akan undang-undang dan peraturan) memiliki dampak yang besar pada praktik pembelian ramah lingkungan, namun biaya pengelolaan lingkungan terhadap praktik pengadaan ramah lingkungan adalah berkorelasi negatif yang menunjukkan bahwa

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				biaya pengelolaan lingkungan menghambat praktik pengadaan ramah lingkungan. Oleh karena itu, pengelola harus memperkuat memperhatikan kepemimpinan dan mengambil tindakan untuk mengurangi biaya yang akan ditimbulkan oleh praktik lingkungan ketika mengembangkan strategi
2	Tooranlo et al (2018)	<i>Evaluating indicators of the agility of the green supply chain</i>	Independen: Indicators The Agility of the green supply chain X1: Hubungan hijau berbasis kepercayaan dengan pelanggan dan pemasok X2: Berbagi aktif aset intelektual dengan mitra	The agility of the green supply chain sebagai kapabilitas operasional dalam merespon dengan cepat penanda-penanda yang tidak pasti dan bergejolak tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga menyebabkan penurunan biaya dan peningkatan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
			X3: Kepekaan terhadap lingkungan X4: Pemasaran hijau X5: Kinerja ramah lingkungan X6: Integritas proses hijau X7: Teknologi informasi hijau Dependen: -	kemampuan profesional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor hubungan dengan pemasok dan pelanggan, kinerja, pemasaran dan integrasi proses memiliki yang paling penting sebagai faktor yang mempengaruhi kelincahan hijau rantai pasokan dan faktor TI dan Modal Intelektual memiliki kepentingan relatif terendah dalam evaluasi indikator kelincahan rantai pasokan hijau. Oleh karena itu, perusahaan ini dapat mencapai rantai pasokan hijau yang gesit dengan mendukung integrasi informasi melalui perencanaan kolaboratif dan berbagi informasi kunci

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
3	Almeida et al (2019)	<i>A Conceptual Model For Enterprise Risk Management</i>	Independen: X1: A Conceptual Model Dependen: Y: Enterprise Risk Management	Temuan utamanya adalah bahwa Enterprise Architecture Models (EA) dan alat EA dapat membantu mengurangi kompleksitas standar ISO 31000 dan meningkatkan komunikasi antar pemangku kepentingan
4	Crovini et al (2020)	<i>Rethinking Risk Mangement in Entrepreneurial SMSs : towards The integration with the decision-making process</i>	Independen: X: Rethinking Risk Management Dependen: Y: The Integration with the decision making process	Proses manajemen risiko tidak selalu dapat diformalkan tetapi analisis risiko yang tidak disadari selalu dilakukan. Risiko terkait dengan keputusan dan orientasi kewirausahaan. Saat ini, memikirkan kembali manajemen risiko berarti meningkatkan dan meningkatkan proses pengambilan keputusan dan mengintegrasikan tahapan dari dua proses dengan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				memperkenalkan model baru alternatif (RM-DM) yang merupakan singkatan dari "manajemen risiko-pengambilan keputusan".
5	Vincent et al (2020)	<i>IT risk management : interrelationship based on strategy implementation</i>	IT Risk Management	Survei persepsi eksekutif TI (Teknologi Informasi) senior menunjukkan bahwa kematangan praktik ITRM (Information Technology Risk Management) yang terkait dengan ITG (IT Governance), komunikasi, dan Hasil. pemantauan secara positif memengaruhi kematangan praktik ITRM terkait operasi. Lebih jauh, kematangan praktik ITRM terkait komunikasi memediasi hubungan antara ITG dan praktik ITRM terkait operasi. agregat menunjukkan keterkaitan antara

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				praktik ITRM dan menyoroti pentingnya mengambil pandangan holistik tentang ITRM
6	Dvorakova et al (2016)	<i>Honesty in Leadership : A Case of the Czech Republic</i>	Honesty in Leadership	Model kepemimpinan kontemporer menonjolkan sisi lembut dari Kepribadian pemimpin, termasuk emosi, integritas, komunikasi, jaringan, dan melayani orang lain. Kejujuran termasuk dalam karakteristik penting dari pemimpin yang efektif. Di antara standar budaya Ceko, beberapa nilai dikaitkan dengan integritas dan kejujuran, terutama kemurahan hati, kepedulian terhadap kerabat, dan

				kepercayaan berdasarkan hubungan sosial serta evaluasi tinggi terhadap perilaku manusia. Kelemahan utama adalah
--	--	--	--	---

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				penerimaan yang rendah terhadap struktur dan aturan formal, pentingnya komunikasi informal, kecenderungan yang kuat untuk konflik dan interpretasi pribadi atas setiap kritik

7	Shakeel (2019)	<i>Ethical Leadership Astructured review into construct, measurement, public sector Context and effects</i>	Ethical Leadership	Definisi oleh Brown <i>et al.</i> (2005) adalah definisi yang paling sering digunakan, meskipun kritik terbaru menyatakan bahwa definisi ini mungkin terlalu sempit. Kepemimpinan etis biasanya diukur melalui survei; namun, setidaknya ada tiga kuesioner berbeda yang digunakan. Di sektor publik, kepemimpinan etis telah dikaitkan dengan hasil positif dan konsekuensi negatif.
---	-------------------	---	--------------------	---

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
8	Ahmad et al (2019)	<i>Leading well is not enough Anew insight from the ethical leadership. Workplace bullying and employee well-being relationships</i>	Anew insight from ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terjadinya perilaku tidak etis memainkan peran yang lebih kuat daripada perilaku etis dalam membentuk kesejahteraan karyawan. Penemuan ini memberikan dukungan untuk perspektif teori konservasi sumber daya (The Conservation of Resources Theoretical) dengan mengulangi arti-penting hilangnya sumber daya atas perolehan sumber daya dalam membentuk kesejahteraan karyawan.
9	Young, Stephen B (2009)	<i>The Ethics of Corporate Governance The North American perspective</i>	The ethics of corporate governance	Makalah ini menyimpulkan bahwa perspektif AS tentang tata kelola perusahaan adalah rasional terkait dengan persyaratan obyektif dari perusahaan pembiayaan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				dan bahwa, karena pasar modal menjadi lebih besar dan lebih likuid di seluruh dunia, rezim tata kelola perusahaan pada dasarnya akan menyerupai model AS. Meskipun variasi budaya pada pola AS sesuai dengan tujuan tata kelola perusahaan untuk membatasi penyalahgunaan kekuasaan di perusahaan swasta. Dari perspektif Amerika Utara, tata kelola perusahaan paling tepat berfokus pada pengurangan biaya agensi - penghapusan kepentingan pribadi, kelalaian, dan kebodohan langsung dari pihak agen, dengan mempertimbangkan dua standar perilaku, yaitu transparansi dan akuntabilitas untuk

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				menarik investasi finansial dalam suatu perusahaan.
10	Trong Tuan, Luu (2014)	<i>Corporate Governance and brand performance</i>	Corporate Governance and brand performance	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat keterkaitan antara etika keadilan (ethics of justice) dan kepercayaan berbasis perhitungan (calculation based-trust). Etika kepedulian, di sisi lain, cenderung menumbuhkan kepercayaan berbasis pengetahuan (calculation based trust) dan kepercayaan berbasis identifikasi (identification based trust), yang pada gilirannya berdampak positif terhadap tata kelola perusahaan. Temuan ini juga membuka jalan dari tata kelola perusahaan yang kuat menuju kinerja merek (brand

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				performance) yang tinggi
11	Rezaei et al (2018)	<i>Entrepreneurial orientation and firm performance : the mediating Role of functional performance Green supply chain</i>	Independen: X: Entrepreneurial Orientation Dependen: Y: Firm Performance Mediating Variable Z: Functional performance	Hasil menunjukkan bahwa dimensi (Entrepreneurial Orientation) terkait dalam berbagai cara untuk kinerja fungsi di suatu perusahaan. Hubungan positif diamati antara inovasi dan kinerja R&D dan antara proaktif dan kinerja pemasaran dan penjualan. Ada hubungan negatif antara pengambilan risiko dan kinerja produksi. Hasilnya juga menunjukkan hubungan positif yang berurutan. dari R&D melalui produksi dan pemasaran dan penjualan Terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa fungsi R&D,

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				produksi dan pemasaran dan penjualan saling memperkuat dalam urutan yang logis dan saling melengkapi dalam pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil menyiratkan bahwa tiga fungsi, R&D, produksi dan pemasaran dan penjualan, dalam suatu perusahaan memainkan peran yang berbeda, baik dalam EO perusahaan maupun dalam kontribusinya terhadap kinerja keseluruhan. Manajer dapat Menggunakan temuan tersebut untuk memantau dan mempengaruhi kinerja berbagai fungsi dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan secara keseluruhan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
			X1: Hubungan Hijau berbasis kepercayaan dengan pelanggan dan pemasok X2: Berbagi aktif aset intelektual dengan mitra X3: Kepekaan terhadap lingkungan X4: Pemasaran hijau X5: Kinerja ramah lingkungan X6: Integritas proses hijau X7: Teknologi informasi hijau Dependen: -	cepat penanda-penanda yang tidak pasti dan bergejolak tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga menyebabkan penurunan biaya dan peningkatan kemampuan profesional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor hubungan dengan pemasok dan pelanggan, kinerja, pemasaran dan integrasi proses memiliki yang paling penting sebagai faktor yang mempengaruhi kelincahan hijau rantai pasokan dan faktor TI dan Modal Intelektual memiliki kepentingan relatif terendah dalam evaluasi indikator kelincahan rantai pasokan hijau. Oleh karena itu, perusahaan

Tabel 2.1(Lanjutan)

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				ini dapat mencapai rantai pasokan hijau yang gesit dengan mendukung integrasi informasi melalui perencanaan kolaboratif dan berbagi informasi kunci.
12	Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M., & Feng, M. (2019)	<i>Data-driven supply chain capabilities and performance: A resource-based view</i>	Independen: X: <i>Data-driven supply chain capabilities</i> (DDSC capabilities) Dependen: Y: <i>Firm performance</i> Moderasi: Z: <i>Environmental dynamism</i>	DDSC berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; hubungan semakin kuat dalam kondisi lingkungan dinamis.

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu yang telah dirangkum dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap topik rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terus meningkat dalam literatur manajemen strategis dan keberlanjutan. Sebagian besar studi menunjukkan bahwa rantai pasokan hijau dan manajemen risiko memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik dalam bentuk efisiensi operasional, kinerja lingkungan, maupun keuangan (Ghosh et al., 2022; Vanalle et al., 2017). Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan di negara-negara maju dengan konteks institusi dan regulasi yang lebih mapan.

Penelitian yang mengkaji kepemimpinan etis lebih banyak berfokus pada konteks sektor publik atau layanan, dengan hasil yang cenderung bervariasi. Di sisi lain, keterkaitan langsung antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan dalam

konteks manufaktur di negara berkembang belum banyak diteliti. Hal ini menunjukkan adanya ruang eksplorasi lebih lanjut terkait relevansi etika dalam kepemimpinan pada organisasi yang berorientasi pada efisiensi dan persaingan biaya seperti manufaktur.

Dari sisi metodologis, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier, dan sedikit yang mengadopsi pendekatan berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)* atau *Partial Least Square (PLS)* untuk melihat hubungan kompleks antar variabel secara simultan. Penelitian ini menambahkan nilai dengan penggunaan PLS untuk menguji hubungan antar variabel sekaligus menguji peran moderasi dari tata kelola perusahaan, yang masih terbatas dalam studi sebelumnya.

Gap lain yang ditemukan adalah bahwa hanya sedikit penelitian yang menguji peran moderasi tata kelola dalam menghubungkan praktik keberlanjutan dan manajemen risiko dengan kinerja organisasi. Padahal, tata kelola dapat berperan sebagai mekanisme pengendalian internal yang krusial untuk memastikan bahwa strategi berkelanjutan benar-benar diinternalisasi dalam praktik operasional.

Akhirnya, penelitian ini juga menyoroti gap kontekstual, karena sebagian besar literatur masih mengacu pada negara maju. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia khususnya di kawasan industri seperti MM2100 terdapat dinamika tersendiri seperti keterbatasan sumber daya, tekanan regulasi, dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya sejalan dengan praktik keberlanjutan global.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah ringkasan atau inti sari dari proses penelitian ini dari awal sampai akhir yang terkait dengan landasan teori yang dipergunakan untuk mengkaji fenomena. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan isu yang masih menjadi perhatian dunia dalam situasi perbaikan setelah *Covid 19* melanda dunia, karena kinerja tersebut merupakan pembuktian kepedulian pemangku kepentingan internal kepada pemangku kepentingan eksternal. Tentunya kinerja perusahaan dapat tercapai apabila pemangku kepentingan internal memperhatikan perubahan lingkungan

yang terjadi dan cepat merespon perubahan lingkungan tersebut dengan merencanakan strategi – strategi bisnis termasuk strategi menciptakan rantai pasokan hijau, membentuk manajemen risiko yang baik, menciptakan tata kelola dengan tetap memperhatikan kepemimpinan etis dalam manajemen perusahaan.

Kerangka konseptual ini dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Gregor, 2009). Berdasarkan uraian-uraian teoritis dan penelitian terdahulu, dilakukan penelitian tentang pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen resiko dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan dengan tata kelola sebagai variabel moderasi.

1. Rantai Pasokan Hijau (X1) → Kinerja Perusahaan (Y)

- a. Teori yang relevan: *Resource-Based View (RBV)*
- b. Alasan: Praktik rantai pasokan hijau dapat dilihat sebagai *unique resources and capabilities* (misalnya eco-design, green procurement, reverse logistics) yang sulit ditiru kompetitor dan pada akhirnya meningkatkan *competitive advantage*.
- c. Literatur:
 - a) Hart (1995) dalam *Natural-Resource Based View* menekankan pentingnya sumber daya berorientasi lingkungan untuk keunggulan kompetitif.
 - b) Zhu & Sarkis (2004) menemukan bahwa green supply chain berhubungan positif dengan kinerja lingkungan dan keuangan.

2. Manajemen Risiko (X2) → Kinerja Perusahaan (Y)

- a. Teori yang relevan: *Agency Theory*
- b. Alasan: Risiko sering muncul karena adanya asimetri informasi dan konflik kepentingan antara manajer (agent) dan pemilik (principal). Penerapan manajemen risiko dapat mengurangi *agency cost* dan meningkatkan efisiensi kinerja.
- c. Literatur:
 - a) Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa risiko manajerial terkait erat dengan masalah *agency*.

- b) Hoyt & Liebenberg (2011) menunjukkan bahwa *Enterprise Risk Management* berdampak positif pada nilai perusahaan.

3. Kepemimpinan Etis (X3) → Kinerja Perusahaan (Y)

- a. Teori yang relevan: *Stakeholder Theory*
- b. Alasan: Kepemimpinan etis mendorong pengambilan keputusan yang memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat), sehingga meningkatkan legitimasi dan reputasi perusahaan.
- c. Literatur:
 - a) Freeman (1984) menekankan pentingnya hubungan dengan stakeholder untuk keberlangsungan perusahaan.
 - b) Brown & Treviño (2006) menemukan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi pada perilaku organisasi yang berorientasi stakeholder.

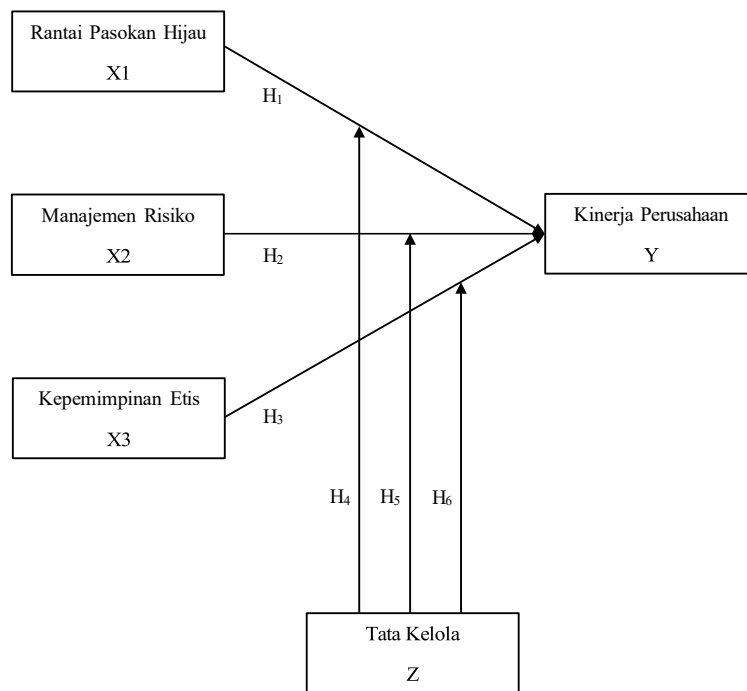
4. Peran Tata Kelola (Z) sebagai Moderator

- a. Teori yang relevan: kombinasi
 - a) *Agency Theory* → GCG mengurangi konflik kepentingan.
 - b) *Stakeholder Theory* → GCG memastikan keterwakilan dan kepentingan stakeholder.
 - c) *RBV* → GCG dipandang sebagai *organizational capability* yang memperkuat pemanfaatan sumber daya.
- b. Alasan: Tata kelola yang baik memperkuat hubungan variabel X dengan kinerja perusahaan, karena meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta pengambilan keputusan yang lebih efektif.
- c. Literatur:
 - a) Shleifer & Vishny (1997) menekankan peran governance dalam mengendalikan agency problem.
 - b) Claessens & Yurtoglu (2013) menunjukkan bahwa kualitas tata kelola memperbaiki hubungan strategi manajerial dengan kinerja perusahaan.

Matriks Variabel – Teori

Variabel	Teori Utama	Mekanisme Kaitan
Rantai Pasokan Hijau	RBV / NRBV	Green practices sebagai sumber daya unik → keunggulan kompetitif → kinerja
Manajemen Risiko	Agency Theory	Mengurangi asimetri informasi & agency cost → efisiensi → kinerja
Kepemimpinan Etis	Stakeholder Theory	Memenuhi kepentingan stakeholder → legitimasi & reputasi → kinerja
Tata Kelola (Moderator)	Agency, Stakeholder, RBV	Governance memperkuat efektivitas green supply chain, risk management, dan ethical leadership

Berdasarkan hal tersebut, Gambar 2.2 berikut menggambarkan kerangka konseptual penelitian ini.



Gambar 2. 2 Metode Konseptual

Pada Gambar 2.2 menyajikan kerangka konseptual penelitian yang dirancang berdasarkan teori *resource-based view* (RBV) sebagai teori utama (*grand theory*), dengan dukungan *agency theory* dan *stakeholder theory* sebagai teori menengah (*middle range*). Model ini mengilustrasikan hubungan antara tiga variabel independent Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Perusahaan sebagai variabel dependen.

Selanjutnya, kerangka ini juga memperkenalkan Tata Kelola sebagai variabel moderasi yang diharapkan mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara ketiga variabel independen terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung (*direct effect*), tetapi juga pengaruh tidak langsung (*moderating effect*) dalam rangka memahami dinamika strategi keberlanjutan dan kontrol organisasi dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia.

Model ini dirancang untuk menangkap kompleksitas hubungan antar faktor-faktor internal yang strategis dan terukur, serta sejauh mana tata kelola perusahaan sebagai faktor

institusional mampu mengarahkan perusahaan menuju pencapaian kinerja berkelanjutan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Dalam bagian ini akan dijelaskan mengenai hipotesis yang merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang ada. Hipotesis yang ada merupakan penggabungan antara teori-teori pendukung dan berdasarkan penelitian sebelumnya.

2.4.1 Rantai Pasokan Hijau Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Dampak penerapan praktik manajemen rantai pasokan hijau terhadap kinerja perusahaan telah menjadi fokus para peneliti, akademisi dan praktisi. Ada tiga aliran pemikiran dalam hal ini; pertama, yang percaya bahwa penerapan praktik manajemen rantai pasokan hijau dapat menjadi beban bagi organisasi dan memerlukan investasi awal yang besar yang pengembaliannya mungkin tidak dapat direalisasikan dalam jangka pendek (Zhu *et al.*, 2007; Rothenberg *et al.*, 2001). Anggota ini termasuk Friedman (1962) dan Jaffe *et al.* (1995). Berdasarkan *resource-based view* (Barney, 1991), GSCM merupakan sumber daya strategis yang langka dan sulit ditiru. Penerapan GSCM dapat menciptakan efisiensi, meningkatkan reputasi, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi (Zhu *et al.*, 2018; Vanalle *et al.*, 2017).

Menurut (Gawusu *et al.*, 2021; Migdadi, 2019; Zou *et al.*, 2021) Para peneliti telah mengembangkan konsep manajemen rantai pasokan ke konsep yang lebih efektif yang lebih peduli dengan lingkungan. Rantai pasokan hijau (green supply chain) merupakan salah satu proses yang dapat efektif untuk mempertimbangkan masalah peduli lingkungan (Anvari, 2021; Hafezalkotob, 2019; Jazairy, 2020; Lähdeaho *et al.*, 2020) dan praktiknya di semua proses kerja di setiap perusahaan, sehingga konsep rantai pasokan hijau telah muncul dengan percepatan peraturan dan aturan pemerintah yang akan dicapai (Habib *et al.*, 2020; Jafarzadeh Ghouschi *et al.*, 2018; Rebs *et al.*, 2018). Rantai pasokan hijau dimaksudkan untuk mengurangi risiko lingkungan dan dampak negatif lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi ekologi (Irani *et al.*, 2017; Jazairy, 2020; Masudin *et al.*, 2018) dan menghilangkan limbah lingkungan dalam organisasi (Chanchaichujit,

2020; Irani *et al.*, 2017; Nazam *et al.*, 2020).

Peneliti lain berargumen bahwa menerapkan praktik manajemen rantai pasokan hijau pada kenyataannya dapat menyebabkan kinerja ekonomi negatif; misalnya, Sarkis (2003) berpendapat bahwa penerapan praktik manajemen rantai pasokan hijau menyebabkan peningkatan biaya operasional, peningkatan biaya pengadaan barang dan bahan yang ramah lingkungan dan peningkatan biaya pelatihan.

dari aliran pemikiran ketiga berpendapat bahwa ada hubungan positif antara penerapan praktik rantai pasokan hijau dan kinerja perusahaan dan bahwa organisasi dapat menuai banyak manfaat dari implementasi tersebut seperti mengurangi biaya operasional (Orlitzky *et al.*, 2003), meningkatkan perusahaan citra (Porter, 1991), meningkatkan kepuasan pelanggan (Kleindorfer *et al.*, 2005), meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Jun *et al.*, 2006) dan menciptakan lebih banyak peluang pasar (Diabat *et al.*, 2013).

Paradigma hijau dimaksudkan untuk mengurangi risiko lingkungan dan dampak negatif lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi ekologi dan menghilangkan limbah lingkungan dalam organisasi (Zhu *et al.*, 2008A). Ketika pendekatan hijau dan ramping bekerja sama, berusaha untuk memaksimalkan efisiensi organisasi dan rantai pasokannya (Torielli *et al.*, 2011). Tarig Khidir eltayeb *et al.* (2010) meneliti efek dari empat pendorong; peraturan, tekanan pelanggan, tanggung jawab sosial, dan keuntungan bisnis yang diharapkan pada pembelian ramah lingkungan di sektor manufaktur Malaysia. menemukan pembelian ramah lingkungan dipengaruhi oleh peraturan, tekanan pelanggan, dan keuntungan bisnis yang diharapkan, namun, tanggung jawab sosial yang tinggi bukan merupakan pendorong sejati untuk mengadopsi pembelian hijau untuk perusahaan Malaysia. Zhu Qinghua *et al.* (2002) menganggap pembelian ramah lingkungan sebagai: setiap departemen dalam perusahaan berkonsultasi dengan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan mengurangi biaya penggunaan bahan dan biaya perawatan akhir, melindungi sumber daya dan meningkatkan reputasi perusahaan, dll.

Qinghua Zhu, Joseph Sarkis dan Kee-hung Lai (2007) mengeksplorasi praktik manajemen rantai pasokan hijau, inisiatif dan kinerja rantai pasokan otomotif di Cina. menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan ini telah mengalami tekanan

peraturan dan pasar yang tinggi dan terus meningkat serta memiliki pendorong internal yang kuat untuk penerapan praktik manajemen rantai pasokan hijau. Karena itu, berikut hipotesisnya diusulkan:

H₁: Pengaruh rantai pasokan hijau berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

2.4.2 Manajemen Risiko Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

ERM telah menjadi perhatian mendasar dalam lingkungan global saat ini. Manajemen risiko adalah proses di mana suatu asosiasi mengidentifikasi ancaman di masa depan dan menganalisis ancaman itu untuk memeriksa alternatif ancaman atau mengurangi ancaman itu. Saat ini, ERM telah dikaitkan sebagai fitur kunci yang paling penting dari organisasi yang sukses, yang memungkinkan perusahaan untuk mengamati semua risiko dan membentuk rencana. ERM telah muncul sebagai konstruk yang tampaknya mengatasi keterbatasan manajemen risiko tradisional (TRM). Jika penelitian ini mendefinisikan ERM, itu didefinisikan seperti ini: "Proses ERM tidak hanya digunakan untuk mengelola risiko, itu juga digunakan untuk mengidentifikasi penilaian dan memantau risiko. Sehingga organisasi dapat membangun kontrol internal yang kuat dengan faktor-faktor ini. Karena kontrol internal yang kuat, manajemen risiko terkoordinasi dengan baik; sebagai hasilnya organisasi mencapai tujuannya untuk memaksimalkan efeknya terhadap pendapatan modal perusahaan dengan meminimalkan risiko. Saat ini, Manajemen Risiko Perusahaan telah menerima konsentrasi internasional yang luar biasa oleh perusahaan terutama setelah krisis keuangan yang membuktikan, tidak ada unit bisnis yang aset atau basis pelanggannya tahan terhadap risiko (Ali *et al.*, 2021; Dvorsky *et al.*, 2021; Faisal *et al.*, 2021; Iswajuni *et al.*, 2018). Sebagai reaksi terhadap meningkatnya ekspektasi untuk manajemen risiko oleh seluruh perusahaan, organisasi membuang pendekatan yang sudah mapan untuk mengelola risiko secara silo, di mana segala sesuatunya dikontrol terpisah satu sama lain dengan menerima pendekatan manajemen risiko perusahaan. (Horvey & Ankamah, 2020;

Saeidi *et al.*, 2021, 2021; Tasmin, 2020) Oleh karena itu di banyak organisasi, manajemen risiko telah berkembang menjadi manajemen risiko perusahaan, di mana risiko perusahaan dikelola secara kolektif daripada secara terpisah. Latihan

manajemen risiko organisasi berkisar pada mempertahankan atau bahkan meningkatkan nilai pemegang saham, dalam lingkungan yang tidak pasti (Beasley *et al.*, 2008). "ISO 31000 adalah standar internasional yang mendefinisikan praktik terbaik tentang manajemen risiko (ISO, 2009). ISO 31000 menetapkan beberapa prinsip yang perlu dipenuhi untuk membuat manajemen risiko lebih efektif. Ini juga merekomendasikan bahwa organisasi harus mengembangkan, menerapkan dan terus meningkatkan kerangka kerja yang bertujuan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen secara keseluruhan (Organisasi Internasional Standardisasi, 2009; Lalonde dan Boiral, 2012). ISO 31000:2018 menekankan tujuan manajemen risiko, yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan itu diwujudkan dengan (1) meningkatkan kinerja, (2) mendorong inovasi, dan (3) mendukung pencapaian sasaran. Manajemen risiko adalah bagian dari tata kelola (*governance*) dan harus terintegrasi di dalam proses organisasi. Penerapan manajemen risiko memerlukan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen puncak, serta keterlibatan aktif dari semua anggota organisasi. Hubungan ini memperkuat relevansi dan pentingnya risiko (Gjendrum dan Peter, 2011). Untuk diterapkan pada risiko dan aktivitas yang berbeda, pendekatan yang diusulkan dalam standar pada dasarnya dimaksudkan untuk menjadi generik dan rasional (Lalonde dan Boiral, 2012). Teori manajemen strategis menyatakan bahwa perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko secara proaktif akan lebih adaptif dan tahan terhadap gangguan eksternal. Manajemen risiko memperkuat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan daya tahan bisnis (Florio & Leoni, 2017). Hipotesis yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni sebagai berikut:

H2: Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

2.4.3 Kepemimpinan Etis Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Konseptualisasi dari kepemimpinan etis dikaitkan dengan Brown *et al.* (2005, p. 120), yang mendefinisikannya sebagai "demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan". Beberapa peneliti memajukan pertimbangan, kejujuran,

kepercayaan, dan keadilan interaksional sebagai atribut kunci dari kepemimpinan etis. Pemimpin etis adalah adil, perhatian, dapat dipercaya, membantu dan mendukung (Chughtai *et al.*, 2015; Kalshoven dan Boon, 2012; Miao *et al.*, 2013; Wilson dan McCalman, 2017) dan dapat memberikan sumber dukungan emosional dan interpersonal yang dihargai oleh karyawan. Teori *COR (Conservation of resources theory)* menyoroti nilai sumber daya sosial seperti dukungan pemimpin di lingkungan kerja dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, dengan adanya kepemimpinan etis, sosial, energi, dan sumber daya bersyarat terjadi di tempat kerja, yang akan mengarah pada kesejahteraan karyawan yang lebih tinggi. Selain itu, model kepemimpinan kontemporer menonjolkan sisi lembut dari kepribadian pemimpin, termasuk emosi, integritas, komunikasi, jaringan, dan melayani orang lain. Kejujuran termasuk dalam karakteristik penting dari pemimpin yang efektif. *Stakeholder theory* dan *ethical leadership theory* menyatakan bahwa pemimpin yang menjunjung etika mampu menciptakan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif, yang berdampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, serta reputasi organisasi (Brown *et al.*, 2005; Mayer *et al.*, 2009)

Di antara standar budaya Ceko, beberapa nilai dikaitkan dengan integritas dan kejujuran, terutama kemurahan hati, kepedulian terhadap kerabat, dan kepercayaan berdasarkan hubungan sosial serta evaluasi tinggi terhadap perilaku manusia (Dvorakova *et al.*, 2016). Namun, banyak pemimpin gagal ketika posisi berubah: misalnya, ketika dipromosikan. Alasan paling umum kegagalan adalah ketidakmampuan untuk membuat atau mempertahankan tim. Karyawan sebagian besar merasa tidak puas di tempat kerja karena manajemen yang buruk dan peramal ketidakpuasan terbaik adalah kepemimpinan yang buruk, ketika kriteria ketidakpuasan karyawan secara signifikan berkorelasi dengan berbagai hasil bisnis yang tidak diinginkan, seperti pencurian, ketidakhadiran, dan pergantian.

Dalam kasus eksekutif, pekerjaan dan perilaku membentuk iklim organisasi dan juga bagaimana hal itu dipersepsikan oleh karyawan, bagaimana perasaan orang dan apa yang diinginkan untuk memberikan nilai tambah bagi hasil perusahaan. Tergantung pada pemimpin apakah menciptakan kondisi kerja yang mendukung orang untuk mengembangkan keterampilan dan bekerja dengan baik, yang pada gilirannya akan menghasilkan aktivitas bisnis yang sukses. Dengan kata

lain, fokus pada hasil adalah kemampuan untuk berdampak pada organisasi dalam hal pencapaian hasil. Pemimpin bisa menjadi individu yang luar biasa; Namun, jika tidak menciptakan hasil yang berkelanjutan dan seimbang, maka bukanlah pemimpin yang baik (Zenger & Folkman, 2002). Situasi emosional dan aktivitas pemimpin memiliki pengaruh pada perasaan bawahan, dan karena itu bagaimana bekerja. Seberapa baik pemimpin menguasai suasana hati dan mempengaruhi suasana hati orang lain, bagaimana membedakan antara yang baik dan yang buruk bukan hanya karakteristik pribadi: itu adalah faktor penting yang mempengaruhi seberapa baik bisnis beroperasi (Alam *et al.*, 2021; Bai *et al.*, 2019; Faisal *et al.*, 2021; Roque *et al.*, 2020). Berdasarkan argumen di atas hipotesis berikut diusulkan:

H3: Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

2.4.4 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Rantai Pasokan Hijau dan Kinerja Perusahaan

Peran praktik tata kelola yang baik menjadi lebih penting setelah runtuhnya perusahaan seperti WorldCom dan Enron di AS, serta Chengdu Hongguang dan Yinguangxia di China (Fu, 2010). Terdapat persepsi bahwa kurangnya praktik tata kelola yang baik berkontribusi pada kegagalan perusahaan tersebut. Praktik tata kelola yang baik secara umum dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Bhagat & Bolton, 2019; Brogi & Lagasio, 2022; Naciti, 2019; Paniagua, 2018; Shu & Chiang, 2020; Uyar *et al.*, 2021). Lebih khusus lagi, perusahaan yang diatur dengan baik memiliki kinerja operasi yang lebih baik karena tata kelola yang baik mengurangi hak kontrol yang diberikan oleh pemegang saham dan kreditor (Shleifer dan Vishny, 1994). Berdasarkan *agency theory*, tata kelola berperan sebagai mekanisme pengawasan yang memastikan implementasi rantai pasokan hijau tidak hanya simbolik, tetapi terintegrasi ke dalam strategi perusahaan (Shleifer & Vishny, 1997).

Untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan-perusahaan yang terdaftar di China, pemerintah telah meluncurkan serangkaian reformasi tata kelola yang mendalam sejak awal tahun 2000-an. Mekanisme tata kelola seperti direksi dan dewan pengawas diharapkan dapat memberikan tanggung jawab untuk memantau tindakan manajerial, mengurangi kelonggaran manajemen dan memperkuat keberlanjutan perusahaan di

pasar produk yang semakin kompetitif. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang efektif telah memainkan peran positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Malikov *et al.*, 2021; Peng, 2021; Sheikh & Alom, 2021; Van Hoang *et al.*, 2021). Berdasarkan argumen di atas hipotesis berikut diusulkan:

H4: Tata Kelola Memoderasi Terhadap Rantai Pasokan Hijau dan Kinerja Perusahaan

2.4.5 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Manajemen Risiko dan Kinerja Perusahaan

Tata kelola didefinisikan dalam literatur keuangan sebagai seperangkat aturan, struktur dan prosedur dimana investor memastikan diri sendiri untuk mendapatkan pengembalian investasi dan memastikan manajer tidak menyalahgunakan dana investor (lihat Shleifer dan Vishny, 1997). Tata kelola berfungsi sebagai sistem pengendalian internal yang mendukung implementasi praktik manajemen risiko agar berjalan secara terstruktur dan terukur, serta memastikan bahwa pengelolaan risiko menjadi bagian dari tata kelola strategis (Beasley *et al.*, 2005). Ada kesadaran yang berkembang bahwa tata kelola perusahaan berdampak pada manajemen risiko. Sebagai contoh, Stulz (2008) menunjukkan bahwa manajemen risiko akibat pengabaian tata kelola perusahaan dapat disebabkan oleh: kejadian risiko sering tidak terkait dengan strategi, definisi risiko sering diungkapkan dengan buruk dan karenanya tidak sepenuhnya dipahami, organisasi tidak selalu mampu mengembangkan respon cerdas terhadap risiko, atau dewan direksi tidak mempertimbangkan tata kelola perusahaan dalam merinci tanggapan terhadap risiko. Stulz (2008) mencatat bahwa sistem manajemen risiko dapat rusak dan tata kelola perusahaan dapat menjadi tidak efektif dalam kasus-kasus berikut: kegagalan untuk menggunakan matriks risiko yang sesuai, kegagalan oleh manajer tingkat bawah untuk mengkomunikasikan risiko kepada manajemen puncak, atau kegagalan untuk memantau risiko dan mengelola risiko. Stulz (2008) mengemukakan bahwa ketidakefektifan prinsip-prinsip tata kelola mungkin karena fakta bahwa (1) terlalu luas cakupannya dan (2) kewajiban hukum yang tidak efektif untuk mematuhi persyaratan atau rekomendasi tata kelola. Kleffner *et al.* (2003) meneliti peran tata kelola pada penerapan manajemen risiko perusahaan (ERM).

menemukan hubungan positif antara ERM dan tata kelola yang diukur dari luas dan komposisi dewan direksi. Dalam survei terhadap anggota Masyarakat Manajemen Risiko dan Asuransi Kanada, menemukan bahwa langkah-langkah tata kelola yang lebih kuat menghasilkan kesadaran yang lebih besar tentang faktor-faktor berisiko oleh manajer risiko operasional. Bhimani (2008) menyatakan bahwa perusahaan berusaha tidak hanya untuk mengadopsi pengendalian risiko, tetapi juga membuat penerapan pengendalian tersebut terlihat dan transparan. Yang dimaksud dengan visibel dan transparan adalah penerapan kontrol tersebut dapat dilihat berjalan dengan jelas dan tanpa halangan. Karenanya hubungan antara akuntansi manajemen, manajemen risiko dan tata kelola perusahaan sangat saling bergantung. Sejalan dengan penelitian tersebut, King (2001) mendefinisikan risiko operasional sebagai ukuran hubungan antara aktivitas bisnis perusahaan dan variasi hasil bisnisnya. Dia berpendapat bahwa perusahaan dapat meningkatkan nilai pemegang saham dengan mengurangi jumlah risiko operasional relatif terhadap pendapatan perusahaan. John *et al.* (2008) menyimpulkan bahwa tata kelola yang lebih baik mengarahkan perusahaan untuk melakukan investasi yang lebih berisiko tetapi lebih meningkatkan nilai. Bertentangan dengan penelitian diatas, Siddiqui (2015) meneliti hubungan antara tata kelola dan kinerja perusahaan dengan melakukan analisis meta dari temuan yang dipublikasikan dari 25 studi, menyimpulkan bahwa mekanisme tata kelola eksternal tertentu memiliki pengaruh yang lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan daripada mekanisme tata kelola internal. Anderson dan Gupta (2009) menyelidiki hubungan antara tata kelola perusahaan dan penilaian perusahaan bahwa meskipun undang-undang yang melindungi investor sangat bervariasi di berbagai negara, negara hukum umum memiliki mekanisme tata kelola perusahaan yang lebih baik daripada negara hukum sipil yang menghasilkan penilaian perusahaan yang lebih tinggi. Dalam studi sebelumnya, La Porta *et al.* (2002) menyimpulkan bahwa negara-negara hukum umum memiliki perlindungan hukum yang lebih baik bagi investor yang menghasilkan valuasi perusahaan yang lebih tinggi. Krause dan Tse (2015) meneliti hubungan antara manajemen risiko dan nilai perusahaan, menyimpulkan bahwa praktik manajemen risiko yang lebih efektif menggantikan tata kelola perusahaan mengurangi volatilitas arus kas, meningkatkan kinerja keuangan, dan meningkatkan nilai perusahaan. Hipotesis

yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni sebagai berikut:

H5: Tata Kelola Memoderasi Terhadap Manajemen Risiko dan Kinerja Perusahaan

2.4.6 Tata Kelola Memoderasi Terhadap Kepemimpinan Etis dan Kinerja Perusahaan

Tata kelola yang baik memungkinkan nilai-nilai etika yang dibawa oleh pemimpin dapat tersalurkan dalam kebijakan, budaya organisasi, dan sistem pengawasan yang adil, sehingga mendukung etika menjadi bagian dari keunggulan bersaing (Treviño et al., 2003). Penelitian Mayer (1997) meneliti interkoneksi antara tata kelola dan kepercayaan. Kepercayaan diidentifikasi oleh Wang dan Chen (2004) sebagai salah satu dari empat pilar tata kelola perusahaan. Membangun iklim kepercayaan sangat penting untuk tata kelola yang efektif (Ghillyer, 2008, p. 85). Penelitian Child dan Rodrigues (2004) mengungkapkan bahwa kebijakan, yang dapat membantu memperbaiki kepercayaan karyawan, memperkuat tata kelola. Sistem kepercayaan khas organisasi dan kompetensinya untuk mereplikasi dan mengeksplorasi hubungan saling percaya bertanggung jawab untuk peningkatan kebijakan tata kelola dan keunggulan kompetitif secara keseluruhan (Rodgers, 2009). Skinner dan Spira (2003) menggambarkan kerumitan hubungan antara kepercayaan dan pengendalian dalam konteks tata kelola dengan mempelajari teknik audit internal pengendalian penilaian diri.

Lebih lanjut, dalam pandangan Nwabueze dan Mileski (2008), aturan dasar dari setiap struktur tata kelola harus mencerminkan norma-norma sosial seperti kepercayaan dan etika. Selain hubungan tata kelola dengan kepercayaan dan etika, penelitian telah menyoroti dampak tata kelola terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dengan struktur tata kelola yang baik memiliki kinerja yang lebih tinggi, penilaian yang lebih tinggi dan risiko kebangkrutan yang lebih rendah (Ehikioya, 2009). Brown dan Caylor (2004) menemukan hubungan yang kuat antara tata kelola dan kinerja, penilaian dan pembayaran dividen untuk sampel besar perusahaan AS. Bauer *et al.* (2008) menemukan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik secara signifikan mengungguli perusahaan dengan tata kelola yang buruk hingga 15 persen per tahun. Berdasarkan argumen di atas hipotesis berikut diusulkan:

H6: Tata Kelola Memoderasi Terhadap Kepemimpinan Etis dan Kinerja

Perusahaan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris dengan pengujian hipotesis, yaitu menguji pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan dengan tata kelola sebagai variabel moderasi. Penelitian ini merupakan penelitian menggunakan dimensi waktu *cross sectional* dengan menggunakan data primer berupa hasil data kuesioner yang telah diisi oleh responden. Studi ini adalah studi lapangan, karena dilakukan di lingkungan yang alami dan berjalan normal. Data penelitian merupakan data primer yang bersumber pada level responden yang berada di dalam perusahaan manufaktur pada level wakil direktur, anggota direksi, dan *middle management* yang terdapat di Kawasan Industri besar seperti Kawasan Industri MM 2100 Cibitung.

Dalam konteks penelitian ini, *middle manager* didefinisikan sebagai manajer yang berada pada posisi struktural menengah, yaitu individu yang menjembatani antara top management (seperti direktur dan general manager) dengan level operasional (seperti supervisor atau staff pelaksana). Kriteria ini mencakup jabatan seperti manajer produksi, manajer logistik, manajer SCM, atau manajer divisi terkait operasional dan keberlanjutan. Untuk memastikan konsistensi klasifikasi, identifikasi middle manager dilakukan melalui dua cara: (1) permintaan informasi struktur organisasi secara umum dalam kuesioner awal, dan (2) klarifikasi jabatan responden dengan meminta menyebutkan posisi dan unit kerja secara spesifik. Meskipun struktur organisasi di tiap perusahaan mungkin berbeda, kriteria jabatan yang digunakan mengacu pada peran fungsional, yaitu yang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan menengah dan implementasi kebijakan dari top management. Langkah ini diambil guna meminimalkan bias klasifikasi dan memastikan bahwa respon yang diberikan merefleksikan perspektif dari level manajerial menengah yang relevan dengan objek penelitian.

3.2 Populasi, Sampel Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan di kawasan MM 2100 Cibitung. Berdasarkan data perusahaan kawasan industri MM 2100 Cibitung terdapat 192 Perusahaan pada tahun 2024.

3.2.2 Sampel Penelitian

Menurut Akbar & Wijayanti (2020) sampel adalah bagian populasi yang memiliki karakteristik atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Karena tidak semua data dan informasi akan diproses, dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan menggunakan sampel yang mewakilinya. Berdasarkan populasi penelitian yang ada di Perusahaan Manufaktur Kawasan Industri MM 2100, penelitian ini menggunakan beberapa sampel perusahaan manufaktur dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan pada penelitian berdasarkan kriteria – kriteria yang telah ditentukan. Untuk memastikan validitas karakteristik responden, dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan operasional atau strategis, serta latar belakang pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan bidang rantai pasokan, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis. Kuesioner disertai dengan bagian identifikasi awal untuk mengonfirmasi kesesuaian responden terhadap kriteria tersebut, sebelum datanya diproses lebih lanjut. Validitas karakteristik ini penting untuk memastikan bahwa persepsi dan penilaian yang diberikan benar-benar mencerminkan realitas operasional dan manajerial di perusahaan manufaktur terkait. Lebih rinci dapat dilihat pada berikut:

Tabel 3.1 Jumlah Sampel Perusahaan

No	Kriteria	Jumlah
1	Perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri MM 2100	192
2	Perusahaan manufaktur jasa yang ada di kawasan industri MM 2100	(39)
Total sampel yang digunakan		153

Sumber: diolah peneliti tahun 2025

Dari **tabel 3.1** dapat diambil kesimpulan bahwa *non-probability sampling*, metode pengambilan sampel di mana tidak semua elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Pemilihan sampel tidak acak.

3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data berupa jawaban responden, yang dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner melalui google form dan kuesioner personal (datang langsung ke perusahaan Kawasan Industri MM 2100) sebanyak 153 perusahaan. Metode survei dipilih karena dapat mengakomodir pengujian dari responden (*middle manager*) yang sebenarnya dan responden adalah sumber yang paling dipercaya untuk tipe informasi tertentu (Nazari *et al*, 2006).

3.2.4 Pengembangan Instrumen dan Skala Pengukuran

Instrumen penelitian adalah mengumpulkan data tentang pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan dengan tata kelola sebagai variabel pemoderasi. Untuk menguji hipotesis, diperlukan data yang benar, cermat, serta akurat karena keabsahan hasil pengujian bergantung kepada kebenaran dan ketepatan data. Sedangkan kebenaran dan ketepatan data yang diperoleh bergantung pada alat pengumpul data yang digunakan (instrumen) sumber data.

Penelitian ini menggunakan data primer dengan metode survei menggunakan kuesioner online yang dibangun berdasarkan kajian teori dan empiris yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Kuesioner online tersebut menggunakan skala interval 4-point Likert scales (Chomeya, 2010; Feldmen *et al.*, 2013) untuk mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan, dan jawaban pernyataan yang diberikan oleh responden adalah ; Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator dari berbagai literatur yang telah divalidasi pada studi sebelumnya. Setiap konstruk diukur dengan menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju, yang dikembangkan berdasarkan pendekatan dari Likert (1932)

dan telah banyak digunakan dalam studi perilaku organisasi serta manajemen strategis.

Menurut Chomeya (2010) skala likert's 4 cenderung menghasilkan nilai diskriminan dan reliabilitas yang lebih tinggi. Skala likert adalah skala yang menunjukkan seberapa kuat tingkat setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan (McDaniel & Gates, 2013). Alasan menggunakan skala likert adalah (1) memudahkan responden untuk menjawab kuesioner apakah setuju atau tidak setuju (Malhotra, 2012), (2) mudah digunakan dan mudah dipahami oleh responden (McDaniel dan Gates, 2013), (3) secara visual menggunakan skala likert lebih menarik dan mudah diisi oleh responden (Sugiyono, 2019). Penggunaan skala 4 poin dipilih karena dinilai memberikan tingkat sensitivitas yang lebih tinggi serta mampu menangkap variasi persepsi yang lebih detail. Setiap variabel dalam model diukur dengan lebih dari tiga indikator, yang disusun secara reflektif. Untuk menjaga konsistensi dan validitas konstruk, item-item dalam kuesioner sebagian besar diadaptasi dari studi sebelumnya yang kredibel seperti Ghosh et al. (2022) untuk rantai pasokan hijau, Beasley et al. (2005) untuk manajemen risiko, Brown et al. (2005) untuk Kepemimpinan Etis, dan OECD (2015) untuk Tata Kelola Perusahaan. Seluruh item instrumen terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas dalam tahap analisis awal, sebelum digunakan dalam pengujian model struktural dengan metode PLS-SEM.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel adalah gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel atau sub variabel kepada konsep, dimensi, indikator dan ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai.

Penelitian ini menggunakan empat jenis variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen, variabel moderasi dan variabel kontrol. Keseluruhan variabel dalam penelitian ini merupakan *unobserved* variabel yang diukur dengan seperangkat pertanyaan berdasarkan indikator yang telah ditentukan.

Variabel	Indikator Utama	Sumber	Skala
Rantai Pasokan Hijau	Green purchasing, Eco-design, Reverse logistics	Zhu et al. (2018); Ghosh et al. (2022)	Likert 4 poin

Variabel	Indikator Utama	Sumber	Skala
Manajemen Risiko	Risk identification, risk control, monitoring	Beasley et al. (2005)	Likert 4 poin
Kepemimpinan Etis	Integrity, fairness, communication	Brown et al. (2005)	Likert 4 poin
Kinerja Perusahaan	Board effectiveness, transparency, accountability	OECD (2015)	Likert 4 poin
Kinerja Perusahaan	Efisiensi operasional, kinerja lingkungan, profitabilitas	Luthra & Mangla (2018); Siagian et al. (2021)	Likert 4 poin

Konsep moderasi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi (*interaction approach*), bukan multi-group. Dalam pendekatan ini, variabel moderator (Tata Kelola) dikalikan dengan masing-masing variabel independen (Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko, dan Kepemimpinan Etis) untuk membentuk konstruk interaksi.

Model ini kemudian diuji dengan menggunakan Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), sesuai panduan dari Hair et al. (2021), yang merekomendasikan pengujian efek moderasi melalui *two-stage approach* atau *product indicator approach*. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan product indicator, dengan hasil evaluasi interaksi menunjukkan apakah terdapat efek moderasi signifikan atau tidak terhadap hubungan antara variabel independen dan kinerja perusahaan.

3.4 Pengukuran Variabel

Tabel 3. 2 Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
1	Variabel Independen:	1. <i>Green purchasing</i> 2. <i>Confidence based green relation with customer</i>	<i>Green purchasing</i> 1. Perusahaan selalu menyediakan

Tabel 3.2.1 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
	Rantai Pasokan Hijau (X1) <i>Adapted from</i> (Eltayeb, T and Zailani, 2010) (Yang & Zhang, 2012) dan Tooranlo Saghafi dan Alavi (2018)	3. <i>Confidence based green relation with suppliers</i> 4. <i>Active sharing of the green intellectual assets (intellectual capital) with partners</i> 5. <i>Sensitivity to the environment and green marketing</i> 6. <i>Green performance</i> 7. <i>Integrity of the green process (Green integrity of the Process)</i> 8. <i>Green information technology</i>	spesifikasi desain kepada pemasok yang kepada pemasok yang mencakup persyaratan lingkungan untuk pembelian setiap barang. 2. Perusahaan memastikan bahwa produk yang dibeli tidak boleh mengandung atribut yang tidak diinginkan secara lingkungan, seperti timbal, CFC, busa plastik dalam kemasan. 3. Perusahaan memerlukan informasi yang jelas mengenai aspek lingkungan dan keamanan produk yang saya beli. <i>Confidence based green relation with customers</i> 1. Perusahaan mengirimkan kuesioner kepada pemasok untuk melakukan sesuai dengan permintaan yang diinginkan 2. Perusahaan mengaudit pemasok untuk menentukan tingkat kepatuhan

Tabel 3.2.2 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			dengan persyaratan lingkungan 3. Perusahaan melakukan kerja sama dengan pelanggan untuk produksi bersih <i>Confidence based green relation with suppliers</i> 1. Perusahaan melakukan kerja sama dengan pelanggan untuk mengembangkan kemasan ramah lingkungan dengan pelanggan 2. Perusahaan melakukan kerja sama dengan pelanggan berdasarkan prinsip-prinsip desain negara-negara ECO <i>Active sharing of the green intellectual assets (intellectual capital) with partners</i> 1. Perusahaan melakukan kerja sama antara desainer produk dan pemasok untuk mengurangi dampak lingkungan dari produk.

Tabel 3.2.3 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			2. Perusahaan melakukan kerja sama dengan pemasok dalam desain produk. 3. Perusahaan bekerja sama dengan pemasok untuk menimbulkan limbah <i>Sensitivity to the environment and green marketing</i> 1. Perusahaan melakukan perencanaan bersama untuk memprediksi dan memecahkan masalah lingkungan 2. Perusahaan memberikan pelatihan dan bantuan teknis kepada pemasok pendidikan lingkungan untuk staf pembelian 3. Perusahaan mengoptimalkan proses untuk mengurangi emisi, konsumsi air, dan limbah padat. 4. Perusahaan melakukan penilaian kemampuan produksi bersih

Tabel 3.2.4 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			<i>Green performance</i> 1. Perusahaan mendukung pendidikan dan penelitian serta membangun budaya hijau 2. Perusahaan menggunakan produk sampingan dan limbah lainnya 3. Perusahaan mengurangi emisi gas rumah kaca 4. Perusahaan mengurangi produksi limbah padat dan cair 5. Perusahaan mengurangi penggunaan zat beracun. Dan berbahaya 6. Mengurangi kebisingan (<i>noise production</i>) adalah tujuan utama perusahaan 7. Perusahaan mengurangi konsumsi energi <i>Integrity of the green process (Green integrity of the Process)</i> 1. Perusahaan mengoptimalkan efisiensi energi

Tabel 3.2.5 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			2. Perusahaan mendelegasikan pengelolaan beberapa inventaris kepada pemasok 3. Perusahaan memberikan kepada pemasok pedoman lingkungan untuk setiap produk 4. Perusahaan menggunakan produk bahan baku yang ramah lingkungan 5. Perusahaan menggunakan bahan baku yang sangat bersih daripada bahan berbahaya bagi lingkungan <i>Green information technology</i> 1. Manajemen dan kepemimpinan unit teknologi informasi dalam kesesuaian lingkungan (<i>enviromental compatibility</i>) 2. Sumber daya (perangkat keras, peralatan, bahan gedung) departemen TI dalam kesesuaian lingkungan

Tabel 3.2.6 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			(<i>enviromental compatibility</i>) 3. Unit IT Sumber Daya Manusia yang Ramah Lingkungan 4. Proses organisasi dan memperhatikan kebutuhan <i>stakeholders</i> di bidang teknologi informasi dalam kesesuaian lingkungan. Besarnya investasi dan keuntungan finansial yang didapat dari unit IT dalam konteks kesesuaian lingkungan.
2	Manajemen Risiko (X2) Reference : Hallikas et al (2004), Tuncel dan Alpan (2010), dan ISO 31000 :2009, Oliveira et al (2017), KNKG (2012)	1. <i>The process of communication and consultation</i> 2. <i>The step of establishing the context</i> 3. <i>Risk identification</i> 4. <i>Risk analysis</i> 5. <i>Risk evaluation</i> 6. <i>Risk treatment</i> 7. <i>Monitoring and critical review</i>	<i>The process of communication and consultation</i> 1. Adanya rencana komunikasi di antara para pemangku kepentingan untuk menerapkan proses manajemen risiko, yaitu dalam bentuk rapat secara berkala maupun rapat insidental 2. Adanya <i>Focused Group Discussion</i> untuk menyampaikan pesan secara jujur, akurat, mudah dimengerti, dan

Tabel 3.2.7 (Lanjutan)			
No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			didasarkan pada fakta yang ada. <i>The step of establishing the context</i> 1. Adanya pemahaman lingkungan eksternal untuk memastikan siapa saja pemangku kepentingan eksternal, seperti lingkungan politik, sosial, ekonomi, budaya, keuangan, hukum, teknologi dan keadaan alam baik nasional, regional maupun internasional terhadap pencapaian organisasi 2. Adanya pemahaman lingkungan internal di mana organisasi mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya, seperti kebijakan standar dan acuan yang diadopsi organisasi <i>Risk identification</i> 1. Perusahaan melakukan identifikasi risiko dengan mengumpulkan informasi-informasi, misal dari sumber risiko seperti <i>stakeholders</i> 2. Perusahaan melakukan identifikasi dengan

Tabel 3.2.8 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			menggunakan teknik <i>brainstorming</i> atau persepsi para pihak terkait dengan <i>document review</i>, <i>stakeholders analysis</i> <i>Risk analysis</i> 1. Perusahaan melaksanakan proses analisis risiko secara komprehensif 2. Para pemangku risiko terlibat dalam proses analisis Perusahaan melakukan analisis berdasarkan informasi, data, dan pengetahuan dengan baik. Saya mempergunakan waktu untuk proses analisis cukup memadai <i>Risk evaluation</i> 1. Perusahaan mengambil langkah-langkah mitigasi risiko (<i>risk reduction</i>), dalam mengambil keputusan tindak lanjut mencakup kelompok <i>high risks</i> sehingga risiko tersisa menjadi kecil 2. Perusahaan melakukan pengendalian risiko dan

Tabel 3.2.9 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			mengevaluasi pengendalian risiko secara efektif 3. Perusahaan melakukan pemeriksaan ulang secara komprehensif terhadap informasi dan data hasil analisis risiko untuk risiko yang memerlukan lebih lanjut. 4. Perusahaan menggunakan pertimbangan biaya dan manfaat dari perlakuan risiko yang dipilih <i>Risk treatment</i> 1. Perusahaan melakukan monitoring dan review berupa pemeriksaan atau pengamatan yang sudah ada, secara berkala dan terencana 2. Perusahaan mendokumentasikan hasil monitoring dan review sesuai dengan kebutuhan 3. Direksi dan Dewan Komisaris berperan dalam penerapan sistem manajemen risiko.
3	Kepemimpinan Etis (X3) <i>Adapted from :</i>	<i>Ethical Leadership and transformational / Charismatic leadership</i>	Ethical Leadership and transformational / Charismatic leadership

Tabel 3.2.10 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
	Brown <i>et al</i> (2005), Trevino <i>et al</i> (2003), Ahmad (2020), Brian Picot Chair in Ethical Leadership (2018), Brown dan Mitchell, (2010), Mayer <i>et. al.</i> , (2010), Stouten <i>et al.</i> , (2010).	1. <i>Inspirational motivation</i> 2. <i>Idealized influence</i> 3. <i>Individualized consideration</i> 4. <i>Intellectual stimulation</i> <i>Ethical Leadership and leader honesty</i> 1. <i>Truth-telling</i> 2. <i>Principled behavior</i> 3. <i>Trustworthiness</i> <i>Ethical Leadership and considerate or fair treatment</i> 1. <i>Concern for people Fair treatment of employees</i> <i>Ethical leadership is social responsibility for people, the planet, and future generations</i> 1. <i>Doing the right thing making the most of it in terms of welfare and wellbeing for each and every one in society</i>	1. Perusahaan mengembangkan visi yang menantang dan menarik bersama dengan karyawan 2. Perusahaan menunjukkan keyakinan, ketegasan, dan optimisme tentang visi dan implementasinya 3. Perusahaan mewujudkan visi melalui langkah-langkah yang terencana 4. (a) Perusahaan selalu mendorong kreativitas bawahan saya (b) Perusahaan sebagai atasan selalu membina dan mengembangkan karyawan untuk berpikir secara mandiri <i>Ethical Leadership and leader honesty</i> 1. Perusahaan sebagai pemimpin melakukan hal yang benar dengan cara yang benar untuk alasan yang benar 2. Perusahaan sebagai pemimpin etis eksekutif sebagai komunikator terbuka (pendengar) bagi bawahan / stafnya

Tabel 3.2.11 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			3. Perusahaan sebagai pemimpin adalah orang yang dapat dipercaya <i>Ethical Leadership and considerate or fair treatment</i> 1. Perusahaan sebagai pemimpin memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat 2. Perusahaan sebagai pemimpin mencerminkan perhatian dan perlakuan yang adil terhadap karyawan <i>Ethical leadership is social responsibility for people, the planet, and future generations</i> 1. Perusahaan mengambil tanggung jawab sosial untuk semua orang dan mencapai lebih banyak keadilan sosial 2. Perusahaan mengembangkan keberlanjutan untuk generasi mendatang
4	Tata Kelola (Z) <i>Adapted from :</i> KNKG (2012) dan Trong Tuan (2014)	1. <i>Transparency</i> 2. <i>Accountability</i> 3. <i>Responsibility</i> 4. <i>Independency</i> 5. <i>Fairness</i>	<i>Transparency</i> 1. Pengelolaan risiko harus bersifat inklusif dan transparan, yang berarti semua pihak yang terkait dengan risiko tersebut,

Tabel 3.2.12 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			baik dalam penanganan sumber risiko maupun perlakuan terhadap dampak risiko <i>Accountability</i> 2. Akuntabilitas pengelolaan risiko harus jelas di setiap tingkatnya, bahkan hingga ke tiap proses bisnis <i>Responsibility</i> 3. Setiap pemangku risiko (<i>risk owner</i>) harus dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya terkait dengan pengelolaan risiko dalam lingkup tugas dan kewenangannya. <i>Independency</i> 4. Perusahaan mempunyai kebebasan dalam merumuskan cara penanganan risiko yang masuk dalam lingkup tugas dan kewenangannya

Tabel 3.2.13 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			<i>Fairness</i> 5. Adanya kepedulian yang merata bagi seluruh <i>stakeholders</i>
5	Kinerja Perusahaan (Y) <i>Adapted from</i> : Soumala (2004), Yang, Weifeng & Zhang, Yuele (2012) dan Rezaei, Jafar & Ortt, Roland (2018), Triple Bottom Line adapted from Laurell Hélène (2018).	1. <i>R & D performance</i> 2. <i>Production Performance</i> 3. <i>Marketing and Sales performance</i> 4. <i>Green Purchasing</i> 5. <i>Triple Bottom Line</i> a. <i>Economic</i> b. <i>Social</i> c. <i>Environmental</i>	<i>R & D perfomance</i> 1. Identifikasi kebutuhan pelanggan yang benar dan akurat dan menetapkan biaya target produk dan kompetensi R&D 2. Melakukan pengembangan pelanggan dan produk yaitu melakukan sejumlah upaya modifikasi dan versi produk, supaya pelanggan mengetahui produk baru <i>Production perfomance</i> 1. Adanya konsistensi produk dengan seluruh rantai pasokan. 2. Adanya perolehan bukti yang cukup tentang kemampuan sebuah produk dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan <i>Marketing and Sales perfomance</i>

Tabel 3.2.14 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			1. Pelayanan penjualan, pengiriman, dan pemeliharaan suku cadang yang cepat dan efektif 2. Dukungan purna jual yang efisien dan efektif 3. Adanya layanan pelanggan yang hemat biaya dan menguntungkan <i>Green Purchasing</i> 1. Adanya praktik pembelian yang ramah lingkungan, yaitu penggunaan kembali daur ulang, pemulihan sumber daya 2. Adanya biaya pengelolaan lingkungan yang meningkat meliputi tuntutan mitra dan perhatian konsumen terhadap produk ramah lingkungan 3. Adanya dukungan komitmen dan inisiatif pemimpin pada tanggung jawab perusahaan 4. Adanya kesadaran akan hukum dan peraturan yang membatasi hukum <i>Triple Bottom Line Questionnaire</i>

Tabel 3.2.15 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			a. Economics Elements 1. Perusahaan secara konsisten memprioritaskan peningkatan laba bersih melalui efisiensi operasional dan inovasi produk 2. Perusahaan berhasil mengurangi biaya operasional sebesar 10% melalui implementasi teknologi yang lebih efisien b. Social Elements 1. Perusahaan secara aktif melibatkan mitra bisnis tidak langsung, seperti penyedia layanan logistik dan distributor dalam penyusunan strategi rantai pasok 2. Keberhasilan inisiatif ini bergantung pada dedikasi perusahaan dalam mengintegrasikan teknologi baru dan melatih tenaga kerja secara intensi c. Environmental Elements 1. Perusahaan berkomitmen

Tabel 3.2.16 (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner
			untuk mengurangi jejak lingkungan dengan menerapkan teknologi ramah lingkungan dalam proses produksinya. 2. Strategi bisnis perusahaan mencakup pengurangan emisi gas rumah kaca melalui optimasi proses produksi dan distribusi

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data serta menyajikan hasil peringkasan tersebut. Data – data statistik yang dapat diperoleh dari hasil survey, dan pengamatan lain dengan data yang masih mentah, acak dan tidak terorganisir dengan baik. Data – data tersebut harus diringkaskan dengan baik dan teratur, baik dalam bentuk table dan grafik, dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan.

3.5.2 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan metode analisa *Partial Least Square (PLS)* untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung variabel tata kelola, *intellectual capital* dan kinerja perusahaan. Penelitian ini memilih menggunakan PLS karena masing-masing variabel, baik dependen maupun independen, merupakan variabel laten berkonstruk formatif yang memiliki indikator pengukuran.

Abdillah dan Jugiyanto (2015) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara

variabel dependen berganda dan variabel independent berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian. Pada umumnya terdapat dua jenis tipe SEM yang sudah dikenal secara luas, yaitu *covariance-based structural equation modeling* (CB-SEM) yang dikembangkan oleh Joreskog pada tahun 1969 dan *partial least squares path modeling* (PLS-SEM) sering disebut *variance atau component-based structural equation modeling* yang dikembangkan oleh Wold pada tahun 1974.

Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) sebagai alat analisis utama. Justifikasi pemilihan metode ini didasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Model yang Kompleks – Penelitian ini menguji hubungan antara lima konstruk utama (tiga independen, satu dependen, satu moderasi), termasuk efek interaksi, yang membutuhkan metode analisis yang mampu menangani struktur model kompleks secara simultan.
2. Jenis Data dan Ukuran Sampel – PLS-SEM sangat sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel menengah (sekitar 150 responden) dan data non-normal, yang umum ditemukan dalam survei di sektor industri.
3. Pendekatan Prediktif – PLS-SEM berorientasi pada prediksi dan sangat cocok digunakan dalam studi yang berfokus pada pengembangan teori baru atau pemodelan eksploratif, seperti pengujian integrasi rantai pasokan hijau, manajemen risiko, kepemimpinan etism dan tata Kelola dalam satu model.
4. Kemampuan Menangani Moderasi – PLS memiliki fleksibilitas dalam menguji efek moderasi menggunakan pendekatan interaksi (*product indicator*), yang dibutuhkan untuk mengkaji peran tata kelola sebagai moderator.

Pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk analisis yang bersifat prediktif dengan dasar teori yang lemah dan data tidak memenuhi asumsi SEM yang berbasis kovarian. Dengan teknik PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance berguna untuk dijelaskan. PLS-SEM justru mampu menangani masalah yang biasanya muncul dalam analisis SEM berbasis kovarian. Pertama, solusi model yang tidak dapat diterima (*inadmissible solution*) seperti munculnya nilai *standardized loading factor* > 1 atau varian bernilai 0 atau negatif. Kedua, faktor *indeterminacy* yaitu

faktor yang tidak dapat ditentukan seperti nilai amatan untuk variabel laten tidak dapat diproses. Karena PLS memiliki karakteristik algoritma iteratif yang khas, maka PLS dapat diterapkan dalam model pengukuran reflektif maupun formatif. Sedangkan analisis CB-SEM hanya menganalisis model pengukuran reflektif (Yamin dan Kurniawan, 2011). Pada SEM, Selain karakteristik model yang diestimasi, ukuran sampel harus ditingkatkan dalam keadaan berikut: (1) data menyimpang dari normalitas multivariat, (2) teknik estimasi intensif-sampel (e.g., ADF) digunakan, atau (3) missing data melebihi 10 persen.

Dari penjelasan tersebut, yaitu jumlah sampel yang terbatas dan dikhawatirkan tidak dapat memenuhi berbagai asumsi parametrik, maka PLS merupakan teknik analisis yang cocok untuk memperoleh hasil maksimal dari penelitian.

Pada penggunaan PLS, terdapat beberapa evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dan. Dalam evaluasi model pengukuran, dilakukan pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), reliabilitas komposit (*composite reliability*), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Sedangkan dalam evaluasi model struktural dilakukan uji R-squared (R^2) dan uji estimasi koefisien jalur.

3.5.3 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$\mathbf{x} = \mathbf{\Lambda}_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\varepsilon}_x \quad \dots\dots\dots (3.1)$$

$$\mathbf{y} = \mathbf{\Lambda}_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon}_y \quad \dots\dots\dots (3.2)$$

Dimana $\mathbf{x}$ dan $\mathbf{y}$ adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen ($\boldsymbol{\xi}$ dan $\boldsymbol{\eta}$), sedangkan $\mathbf{\Lambda}_x$ dan $\mathbf{\Lambda}_y$ merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan $\boldsymbol{\varepsilon}_x$ dan $\boldsymbol{\varepsilon}_y$ dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler dalam Abdillah dan Jugiyanto 2015). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

3.5.3.1 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dalam SEM PLS digunakan sebagai salah satu evaluasi untuk model pengukuran (*outer model*). Validitas konvergen merupakan suatu jenis validitas yang berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur suatu konstruk harus mempunyai korelasi tinggi sehingga digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara variabel laten dengan variabel manifest pada model pengukuran refleksif. Dalam evaluasi validitas konvergen dapat dinilai berdasarkan korelasi antara nilai komponen (*item score/ component score*) dengan nilai konstruk atau dengan kata lain dapat dinilai berdasarkan *loading factor*. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2013), suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading* sebesar lebih besar dari 0,5 dan nilai AVE 0,5. Nilai AVE dapat ditentukan dengan menggunakan perumusan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var } \varepsilon(i)} \dots\dots\dots (3.3)$$

dimana λ_i menyatakan *loading factor* (*convergent validity*) dan $\text{var } \varepsilon(i)$

$$= 1 - \lambda_i^2$$

3.5.3.2 Uji Validitas Diskriminan

Salah satu evaluasi untuk mengukur model pengukuran (*outer model*) adalah validitas diskriminan. Karena validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, maka

validitas diskriminan dari model pengukuran refleksif dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel manifest terhadap masing-masing variabel laten. Apabila kolerasi antara variabel laten dengan setiap indikatornya (variabel manifest) lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut dapat dikatakan memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya.

3.5.3.3 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada model SEM-PLS digunakan sebagai salah satu evaluasi untuk model pengukuran (*outer model*). Variabel laten dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 dan dapat diperkuat dengan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 (Sarwono dan Narimawati, 2015). *Composite reliability* dapat ditentukan dengan menggunakan perumusan sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var } \varepsilon(i)} \dots\dots\dots (3.4)$$

dimana λ_i menyatakan *loading factor* (*convergent validity*) dan $\text{var } \varepsilon(i)$
 $= 1 - \lambda_i^2$

3.5.4 Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping dengan melihat *path coefficient* untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai R^2 untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q-square test (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghazali dan Hengky, 2012).

3.5.4.1 Uji R-Squared (R^2)

Pengujian R-squared (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat *Goodness of Fit* suatu model struktural. Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independent

tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2012), hasil R^2 sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan baik. Hasil R^2 diantara 0,33 dan 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat. Sedangkan Hasil R^2 sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan lemah.

3.5.4.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan pengujian model struktural *inner model* dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Selain itu juga dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Menurut Hartono dalam Abdillah dan Jugiyanto (2015) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-table dan T-statistic. Jika T-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai T- table, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Dalam penelitian ini untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 95 persen) maka nilai T-table untuk hipotesis satu ekor (one-tailed) adalah >1,969. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural digunakan untuk mengetahui signifikansi dari hubungan-hubungan antar variabel laten. Nilai signifikan dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Jika *path coefficient* positif maka terdapat pengaruh posited pada jalur tersebut. Perumusan hipotesis pada uji signifikansi adalah sebagai berikut:

H0: Variabel independen tidak berpengaruh secara terhadap variable dependen

H1: Variabel independen berpengaruh secara terhadap variabel dependen Statistik uji yang digunakan adalah:

$$T_{statistik} = \frac{b_j}{s(b_j)} \dots\dots\dots (3.6)$$

Dimana b_j menyatakan nilai taksiran untuk β_j , $s(b_j)$ menyatakan standar error untuk b_j . Kriteria pengujiannya yaitu dengan taraf signifikansi H_0 ditolak apabila $|T_{statistik}| > T_{\alpha, df}$ atau $p\text{-value} < \alpha$. Berdasarkan rumusan di atas, $p\text{-value}$ yang

didapatkan harus lebih kecil dari 0.05 maka dapat dinyatakan terdapat hubungan signifikan.

Pada penelitian ini menggunakan program SmartPLS versi 4 yang dijalankan dengan media komputer.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari pengumpulan kuesioner serta pengujian hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan, dengan tata kelola perusahaan sebagai variabel moderasi. Analisis dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian sekaligus menguji model konseptual yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survei sebagai teknik utama pengumpulan data. Populasi target adalah karyawan pada level manajerial menengah dan staf fungsional di perusahaan-perusahaan manufaktur yang beroperasi di Kawasan Industri MM 2100, Cibitung. Kriteria responden mencakup posisi wakil direktur, anggota direksi, dan *middle management* karena dinilai memiliki pemahaman langsung terhadap pelaksanaan rantai pasok, manajemen risiko, dan praktik kepemimpinan serta tata kelola di lingkungan kerja.

Seluruh kuesioner yang dikembalikan telah melalui proses validasi awal, termasuk pemeriksaan kelengkapan data, deteksi anomali respons, serta uji kelayakan pengisian berdasarkan kriteria inklusi yang ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, seluruh 153 data responden dinyatakan memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.1 berikut menyajikan ringkasan hasil pengumpulan data berdasarkan jumlah kuesioner yang disebarkan, yang kembali, dan yang digunakan dalam analisis.

Tabel 4.1

Ringkasan Pengumpulan Data Responden

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebarkan	153
Kuesioner yang dikembalikan	153
Tingkat respons (%)	100 %

Dengan basis data ini, penelitian melanjutkan ke tahap pengujian validitas, reliabilitas, serta analisis model struktural untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

4.2 Deskripsi Responden

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Sebagai bagian dari gambaran demografis responden, penelitian ini mengelompokkan data berdasarkan jabatan yang diisi oleh para peserta survei. Informasi ini diperoleh dari kuesioner yang mengandung data demografi dan relevan untuk mendukung pemahaman konteks hasil penelitian. Tabel 4.2 menyajikan distribusi jumlah responden berdasarkan jabatan di perusahaan manufaktur pada Kawasan Industri MM 2100.

Tabel 4. 2
Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah (Orang)	Presentase
Wakil Direktur	2	1.31%
Anggota Direksi	45	29.41%
<i>Middle Management</i>	106	69.28%
Total	153	100%

Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah *middle management*, yakni sebanyak 106 orang (69.28%), diikuti oleh anggota direksi sebanyak 45 orang (29.41%) dan wakil direktur sebanyak 2 orang (1.31%). Komposisi ini mencerminkan keterlibatan beragam level jabatan dalam operasional perusahaan dan memberikan perspektif yang luas terkait variabel penelitian.

4.3 Uji *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis outer model pada penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Penilaian outer model dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk sebelum melanjutkan ke tahap analisis struktural. Terdapat beberapa kriteria utama dalam evaluasi outer model, yaitu uji validitas konvergen (*convergent validity*),

validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas komposit (*composite reliability*).

4.3.1 Uji Validitas *Convergent*

Validitas konvergen diuji dengan memperhatikan nilai loading factor setiap indikator terhadap konstraknya. Standar nilai loading factor berbeda tergantung karakteristik penelitian. Berdasarkan literatur Wiyarni dan Bunyamin (2021), batas nilai loading factor yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian confirmatory menggunakan batas minimal 0,7
2. Penelitian explanatory menggunakan batas minimal 0,6
3. Penelitian production menggunakan batas minimal 0,5

Karena penelitian ini bersifat confirmatory, maka batas minimal yang digunakan untuk menentukan validitas indikator adalah nilai loading factor $\geq 0,7$. Indikator yang memenuhi kriteria ini dianggap valid dan mampu merepresentasikan konstruk secara memadai.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas *Convergent* (Rantai Pasokan Hijau dan Manajemen Risiko)

Indikator	Rantai Pasokan Hijau	Indikator	Manajemen Risiko
RPH 1	0.859	MR 1	0.841
RPH 2	0.883	MR 2	0.841
RPH 3	0.868	MR 3	0.873
RPH 4	0.854	MR 4	0.860
RPH 5	0.862	MR 5	0.798
RPH 6	0.847	MR 6	0.862
RPH 7	0.834	MR 7	0.854

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas *Convergent* (Kepemimpinan Etis dan Tata Kelola)

Indikator	Kepemimpinan Etis	Indikator	Tata Kelola
KE 1	0.899	TK 1	0.877
KE 2	0.853	TK 2	0.857
KE 3	0.878	TK 3	0.844
KE 4	0.874	TK 4	0.873
KE 5	0.862	TK 5	0.854

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas *Convergent* (Kinerja Perusahaan)

Indikator	Kinerja Perusahaan
KP 1	0.890
KP 2	0.945
KP 3	0.901
KP 4	0.862
KP 5	0.891
KP 6	0.856

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas *Convergent* (TK x RPH, TK x MR, TK x KE)

Indikator	TK x RPH	Indikator	TK x MR	Indikator	TK x KE
TK x RPH	1.000	TK x MR	1.000	TK x KE	1.000

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.3, 4.4, 4.5, dan 4.6 hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa nilai loading factor seluruh indikator berada di atas ambang batas minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merepresentasikan konstruk laten. Hal ini berarti bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah berhasil menggambarkan variabel seperti rantai pasokan hijau, manajemen risiko, kepemimpinan etis, tata kelola perusahaan, dan kinerja perusahaan secara valid.

4.3.2 Uji Validitas *Discriminant*

Validitas *discriminant* dinilai berdasarkan nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Nilai korelasi antar variabel dalam model juga dapat

dibandingkan dengan akar kuadrat AVE untuk setiap variabel (Widajantie & Dewi, 2020).

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas *Discriminant*

Indikator	Rantai Pasokan Hijau	Manajemen Risiko	Kepemimpinan Etis	Kinerja Perusahaan	Tata Kelola	TK x RPH	TK x MR	TK x KE
RPH 1	0.859	0.549	0.540	0.278	0.542	0.432	0.430	0.381
RPH 2	0.883	0.662	0.680	0.376	0.677	0.605	0.501	0.486
RPH 3	0.868	0.650	0.632	0.376	0.652	0.583	0.505	0.451
RPH 4	0.854	0.722	0.702	0.286	0.690	0.721	0.554	0.514
RPH 5	0.862	0.594	0.632	0.274	0.598	0.521	0.493	0.511
RPH 6	0.847	0.742	0.709	0.338	0.718	0.742	0.646	0.605
RPH7	0.834	0.671	0.684	0.313	0.652	0.663	0.551	0.530
MR 1	0.680	0.841	0.714	0.420	0.690	0.593	0.612	0.552
MR 2	0.658	0.841	0.738	0.556	0.732	0.550	0.566	0.458
MR 3	0.558	0.873	0.756	0.668	0.763	0.473	0.690	0.552
MR 4	0.703	0.860	0.771	0.408	0.749	0.607	0.750	0.599
MR 5	0.722	0.798	0.740	0.275	0.662	0.733	0.647	0.576
MR 6	0.703	0.862	0.731	0.426	0.770	0.623	0.772	0.598
MR 7	0.622	0.854	0.733	0.440	0.731	0.557	0.768	0.632
KE 1	0.786	0.780	0.899	0.474	0.793	0.644	0.633	0.714
KE 2	0.627	0.771	0.853	0.363	0.630	0.630	0.574	0.652
KE 3	0.695	0.726	0.878	0.349	0.663	0.501	0.559	0.630
KE 4	0.642	0.765	0.874	0.414	0.729	0.610	0.669	0.687
KE 5	0.585	0.758	0.862	0.469	0.644	0.465	0.517	0.533
KP 1	0.232	0.418	0.327	0.890	0.526	0.015	0.165	0.062
KP 2	0.451	0.596	0.542	0.945	0.691	0.286	0.380	0.322
KP 3	0.252	0.376	0.298	0.901	0.489	0.019	0.105	0.013
KP 4	0.444	0.614	0.522	0.862	0.716	0.282	0.474	0.316
KP 5	0.254	0.418	0.379	0.891	0.528	0.090	0.211	0.184
KP 6	0.332	0.551	0.438	0.856	0.651	0.216	0.422	0.263
TK 1	0.738	0.817	0.751	0.456	0.877	0.657	0.736	0.628
TK 2	0.544	0.739	0.664	0.546	0.857	0.572	0.744	0.633
TK 3	0.604	0.649	0.634	0.602	0.844	0.564	0.635	0.577
TK 4	0.697	0.782	0.722	0.765	0.873	0.612	0.619	0.555
TK 5	0.684	0.734	0.657	0.480	0.854	0.598	0.664	0.548
TK x RPH	0.714	0.674	0.653	0.185	0.680	1.000	0.791	0.792
TK x MR	0.614	0.804	0.676	0.348	0.781	0.791	1.000	0.861
TK x KE	0.580	0.659	0.735	0.233	0.695	0.792	0.861	1.000

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.7 masing-masing variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0,70 serta memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel. Berdasarkan hasil uji ini, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria *rule of thumb* untuk validitas *discriminant*.

4.3.3 Uji *Composite Reliability*

Uji *composite reliability* dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Widajantie & Dewi, 2020).

Tabel 4. 8 Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Rantai Pasokan Hijau	0.941	0.947	0.951	0.737
Manajemen Risiko	0.936	0.963	0.947	0.718
Kepemimpinan Etis	0.922	0.932	0.941	0.763
Kinerja Perusahaan	0.948	0.955	0.959	0.794
Tata Kelola	0.914	0.938	0.935	0.741

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

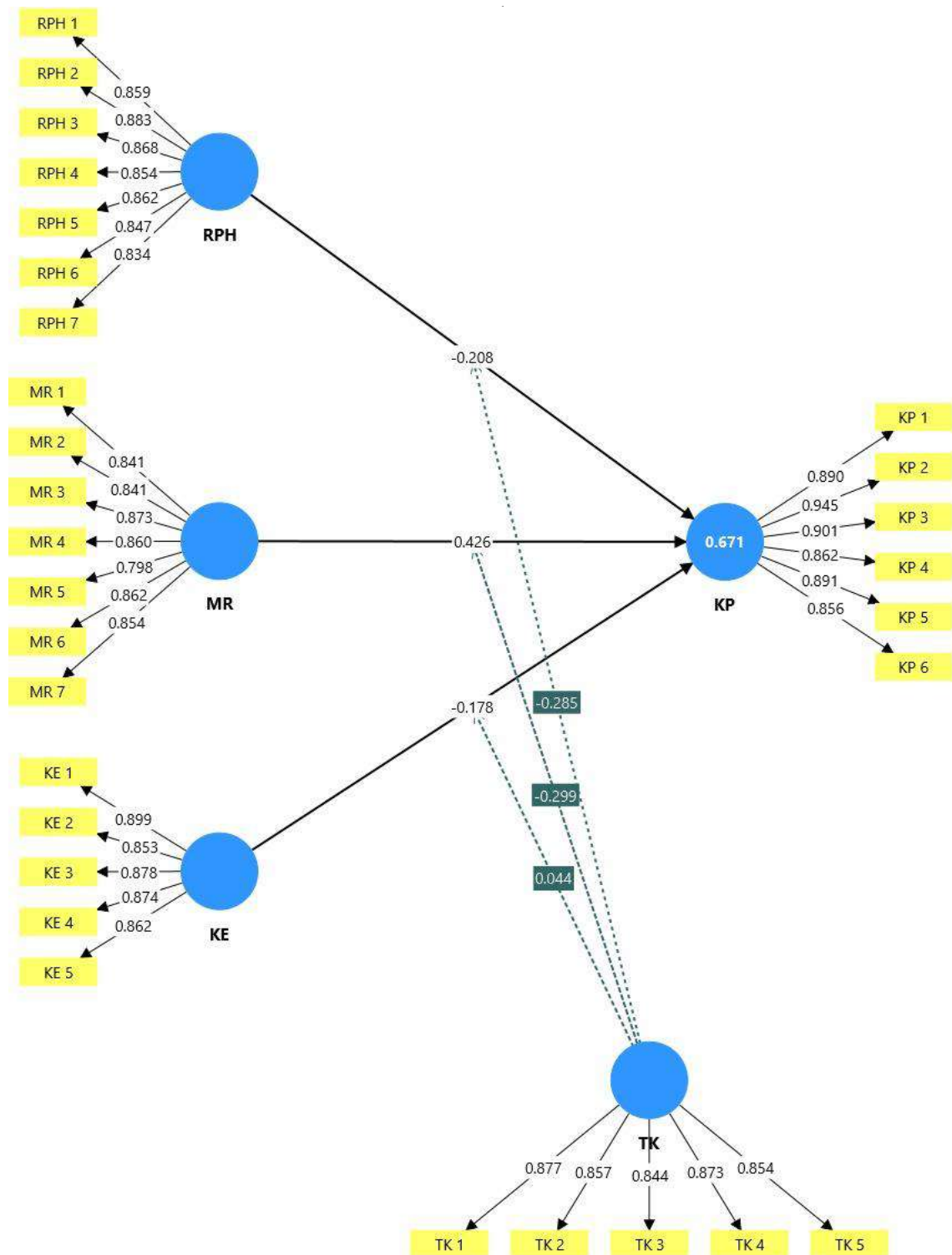
Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh bahwa *composite reliability* untuk variabel rantai pasokan hijau sebesar 0.951, manajemen risiko korporasi sebesar 0.947, kepemimpinan etis sebesar 0.941, kinerja perusahaan sebesar 0.959, dan tata kelola perusahaan sebesar 0.935. Hasil uji *composite reliability* ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai di atas 0.70, mengindikasikan bahwa semua konstruk memenuhi standar kriteria reliabilitas yang baik. Selanjutnya, evaluasi menggunakan *cronbach's alpha* menunjukkan nilai untuk rantai pasokan hijau sebesar 0.941, manajemen risiko sebesar 0.936, kepemimpinan etis sebesar 0.922, kinerja perusahaan sebesar 0.948, dan tata kelola sebesar 0.914. Dengan nilai *cronbach's alpha* di atas 0.50, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk tetap memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Interpretasi praktisnya adalah bahwa alat ukur dalam penelitian ini tidak hanya sah secara statistik, tetapi juga dapat dipercaya untuk digunakan dalam konteks praktis oleh para profesional

manajemen, karena telah menunjukkan ketepatan dalam menangkap persepsi dan strategi nyata yang diterapkan di lapangan.

4.4 Uji *Inner Model* (Model Struktural)

Pengukuran inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan, 2015: 78-80). Inner model dievaluasi dengan melihat persentase varians yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square.

Gambar 4.1 Hasil Uji Inner Model



Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

4.4.1 R-Square atau Koefisien Determinan

Dengan mengelompokan nilai koefisien determinasi (R^2) ke dalam kategori kuat dengan nilai (0,67), moderat dengan nilai (0,33), dan lemah dengan nilai (0,19), nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Widajantie & Dewi, 2020).

Tabel 4. 9 Hasil Uji R-Square atau Koefisien Determinan

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Perusahaan	0,671	0,654

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan nilai R-Square Adjusted untuk variabel kinerja perusahaan diperoleh 0.654. Hasil tersebut menunjukkan rantai pasokan hijau, manajemen risiko, kepemimpinan etis mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan sebesar 65.4% dan sisanya 34.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dihipotesiskan dalam model. Variabel lainnya yang berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang mempengaruhi kinerja perusahaan tetapi tidak dihipotesiskan dalam model penelitian ini adalah Kepemilikan Institusional (Partiwi, R., & Herawati, H., 2022); *Green Accounting* (Damayanti, A., & Astuti, S. B., 2022); dan Pengungkapan *Environmental* (Durlista, M. A., & Wahyudi, I., 2023).

4.5 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4.0, analisis terhadap pengaruh langsung dan moderasi variabel-variabel terhadap kinerja perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.5.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan pendekatan hipotesis satu arah (one-tailed test), maka hipotesis diterima jika:

- a. $t\text{-statistik} > 1,976$ (nilai $t\text{-tabel}$ untuk $\alpha = 0,05$ dan uji satu arah),
- b. $p\text{-value} < 0,05$ (signifikan pada level 5%).

4.5.2 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Per Hipotesis

Tabel 4. 10 Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Rantai Pasokan Hijau -> Kinerja Perusahaan	-0,208	-0,216	0,103	2,015	0,044	Diterima
Manajemen Risiko -> Kinerja Perusahaan	0,426	0,403	0,178	2,399	0,016	Diterima
Kepemimpinan Etis -> Kinerja Perusahaan	-0,178	-0,152	0,177	1,001	0,317	Ditolak
Tata Kelola x Rantai Pasokan Hijau -> Kinerja Perusahaan	-0,285	-0,283	0,097	2,927	0,003	Diterima
Tata Kelola x Manajemen Risiko -> Kinerja Perusahaan	-0,299	-0,289	0,121	2,463	0,014	Diterima
Tata Kelola x Kepemimpinan Etis -> Kinerja Perusahaan	0,044	0,027	0,123	0,358	0,721	Ditolak

Sumber: Data diolah, SmartPLS 4.0 tahun 2025

1. Rantai Pasokan Hijau terhadap Kinerja Perusahaan

- Koefisien = -0,208
- t-statistik = 2,015
- p-value = 0,044
- Hipotesis diterima

Rantai pasokan hijau berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa implementasi praktik ramah lingkungan dalam rantai pasokan, dalam konteks data ini, masih menjadi beban atau belum optimal meningkatkan kinerja. Hal ini bisa terjadi jika perusahaan belum mencapai efisiensi atau belum mendapat nilai tambah dari strategi hijau. Beberapa studi menunjukkan bahwa pada tahap awal adopsi green supply chain, biaya tinggi bisa menurunkan kinerja (Zhu et al., 2013).

Hasil analisis menunjukkan bahwa rantai pasokan hijau (green supply chain) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ($\beta = -0,208$; $p = 0,044$). Temuan ini bertentangan dengan banyak studi terdahulu yang menunjukkan hubungan positif antara implementasi praktik hijau dan peningkatan kinerja (Zhu & Sarkis, 2004). Namun, dalam konteks ini, hasil negatif dapat dijelaskan melalui teori trade-off lingkungan (Porter & van der Linde, 1995), yang menyatakan bahwa pada tahap awal adopsi praktik ramah lingkungan, perusahaan menghadapi peningkatan

biaya, investasi teknologi, dan disrupti proses operasional, yang dapat menurunkan efisiensi jangka pendek.

Studi oleh Rao dan Holt (2005) juga menunjukkan bahwa manfaat implementasi rantai pasokan hijau tidak langsung terlihat dalam kinerja finansial, tetapi lebih kepada peningkatan reputasi jangka panjang. Dengan demikian, hasil negatif ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih berada dalam fase transisi strategi keberlanjutan yang belum memberikan keuntungan kompetitif yang nyata.

2. Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = 0,426
- b. t-statistik = 2,399
- c. p-value = 0,016
- d. Hipotesis diterima

Pengelolaan risiko yang baik berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Ini sejalan dengan teori manajemen strategis bahwa risiko yang dikelola secara proaktif dapat mencegah kerugian, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan keunggulan kompetitif. ISO 31000 dan penelitian oleh Arena et al. (2010) menyebut bahwa ERM (Enterprise Risk Management) secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0,426$; $p = 0,016$). Temuan ini sejalan dengan teori kontinjensi dalam manajemen risiko, yang menekankan pentingnya penyesuaian strategi risiko terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal perusahaan (Beasley et al., 2005). Enterprise Risk Management (ERM) yang terintegrasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi peluang, merespons krisis, dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien.

Penelitian oleh Hoyt dan Liebenberg (2011) juga membuktikan bahwa perusahaan yang mengadopsi ERM secara komprehensif cenderung memiliki nilai perusahaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, hasil ini mendukung pentingnya manajemen risiko strategis sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

3. Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = -0,178
- b. t-statistik = 1,001
- c. p-value = 0,317
- d. Hipotesis ditolak

Tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan. Hal ini mungkin karena pengaruh etika dalam kepemimpinan bersifat tidak langsung atau dimediasi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan karyawan, atau loyalitas pelanggan. Brown & Treviño (2006) menekankan bahwa kepemimpinan etis lebih banyak berperan dalam memengaruhi perilaku individu daripada secara langsung memengaruhi indikator finansial kinerja.

Kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ($\beta = -0,178$; $p = 0,317$). Secara teori, kepemimpinan etis diyakini mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat, meningkatkan motivasi karyawan, serta memperkuat reputasi perusahaan (Brown & Treviño, 2006). Namun, dampaknya terhadap kinerja finansial cenderung tidak langsung dan seringkali dimediasi oleh variabel seperti keterlibatan karyawan, komitmen organisasi, atau kepuasan pelanggan (Neubert et al., 2009).

Dalam konteks ini, kemungkinan besar kepemimpinan etis belum membentuk sistem nilai atau perilaku organisasi yang mampu menggerakkan efisiensi dan produktivitas secara nyata. Penelitian oleh Eisenbeiss et al. (2015) juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja baru akan muncul bila didukung oleh sistem pengukuran kinerja non-finansial, seperti kinerja sosial dan lingkungan.

4. Tata Kelola Terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = 1,147
- b. t-statistik = 8,395
- c. p-value = 0,000
- d. Hipotesis diterima

Tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) memberikan kontribusi sangat besar terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan tata kelola

sebagai determinan utama dalam model ini. Klapper & Love (2004) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola baik cenderung memiliki valuasi dan profitabilitas lebih tinggi, terutama di negara berkembang.

Tata kelola perusahaan menunjukkan pengaruh sangat kuat dan signifikan positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 1,147$; $p = 0,000$). Temuan ini mendukung teori agensi (Jensen & Meckling, 1976) yang menyatakan bahwa sistem tata kelola yang baik dapat mengurangi konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham, meningkatkan transparansi, dan memperkuat mekanisme kontrol internal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Klapper dan Love (2004) serta Bhagat dan Bolton (2008), yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki ROA dan Tobin's Q yang lebih tinggi. Tata kelola yang kuat juga memperkuat legitimasi institusional dan meningkatkan daya tarik investor dalam jangka panjang.

5. Moderasi Tata Kelola atas Hubungan Rantai Pasokan Hijau terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = -0,285
- b. t-statistik = 2,927
- c. p-value = 0,003
- d. Hipotesis diterima

Tata kelola memperkuat pengaruh negatif rantai pasokan hijau terhadap kinerja. Moderasi ini mengindikasikan bahwa ketika tata kelola diperketat, dampak negatif dari green supply chain pada kinerja menjadi lebih nyata bisa jadi karena peningkatan akuntabilitas terhadap kebijakan hijau, namun belum diimbangi dengan efisiensi operasional.

Pengujian moderasi menunjukkan bahwa tata kelola memoderasi secara signifikan hubungan antara:

- a. Rantai Pasokan Hijau dan Kinerja Perusahaan ($\beta = -0,285$; $p = 0,003$),
- b. Manajemen Risiko dan Kinerja Perusahaan ($\beta = -0,299$; $p = 0,014$).

Namun, kedua interaksi ini menunjukkan arah negatif, mengindikasikan bahwa peningkatan tata kelola justru memperkuat efek negatif dari rantai pasokan hijau dan melemahkan efek positif dari manajemen risiko terhadap kinerja.

Temuan ini cukup paradoksal, tetapi dapat dijelaskan dengan menggunakan teori birokrasi organisasi. Ketika tata kelola terlalu ketat dan berorientasi pada regulasi, hal ini bisa menghambat fleksibilitas operasional, memperlambat pengambilan keputusan, dan mengurangi kelincahan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan yang justru mengurangi efektivitas dari strategi hijau maupun mitigasi risiko.

Penelitian oleh Tang et al. (2015) juga menunjukkan bahwa "rigid governance structures" dapat mengganggu proses inovasi dan adaptasi, terutama dalam organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat dinamis.

6. Moderasi Tata Kelola atas Hubungan Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = -0,299
- b. t-statistik = 2,463
- c. p-value = 0,014
- d. Hipotesis diterima

Tata kelola justru memperlemah pengaruh positif manajemen risiko terhadap kinerja. Bisa jadi hal ini menunjukkan adanya kompleksitas birokrasi atau regulasi tata kelola yang menghambat respons cepat dalam manajemen risiko. COSO (2017) menggarisbawahi bahwa sinergi antara tata kelola dan manajemen risiko harus dioptimalkan untuk mencegah trade-off negatif.

7. Moderasi Tata Kelola atas Hubungan Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Perusahaan

- a. Koefisien = 0,044
- b. t-statistik = 0,358
- c. p-value = 0,721
- d. Hipotesis ditolak

Tidak ada peran moderasi tata kelola dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja. Hal ini mempertegas bahwa

kepemimpinan etis bukanlah prediktor utama dalam konteks kinerja perusahaan, atau efeknya sangat lemah tanpa jalur mediasi.

Tata kelola tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0,044$; $p = 0,721$). Hasil ini konsisten dengan pengaruh langsung kepemimpinan etis yang juga tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa perpaduan antara tata kelola dan kepemimpinan etis belum membentuk sinergi strategis dalam mempengaruhi output kinerja perusahaan.

Efek praktisnya, penerapan rantai pasokan hijau dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, mengurangi limbah, dan menyesuaikan diri dengan regulasi lingkungan, sehingga memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Sementara itu, implementasi manajemen risiko yang efektif berkontribusi langsung terhadap stabilitas operasional dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Namun, kepemimpinan etis tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang dapat merefleksikan bahwa nilai-nilai etika belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam sistem manajerial perusahaan atau kurang terhubung secara langsung dengan metrik kinerja yang diukur.

Dari sisi kontribusi relatif, hasil loading dan nilai t menunjukkan bahwa manajemen risiko memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan rantai pasokan hijau. Ini menandakan bahwa dalam konteks kawasan industri seperti MM2100, stabilitas operasional melalui pengelolaan risiko menjadi prioritas utama dibandingkan inisiatif keberlanjutan lingkungan. Implikasi ini penting untuk strategi perusahaan: meskipun rantai pasokan hijau menjanjikan efisiensi jangka panjang, investasi dalam sistem pengelolaan risiko yang terstruktur dan komprehensif lebih segera terlihat dampaknya terhadap kinerja organisasi. Nilai-nilai etika yang dijalankan belum terintegrasi dalam sistem tata kelola secara struktural, atau budaya etis belum menjadi *shared values* yang tercermin dalam kebijakan dan praktik operasional perusahaan (Mayer et al., 2012).

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa:

1. Tata kelola perusahaan dan manajemen risiko merupakan faktor utama pendorong kinerja perusahaan.

2. Rantai pasokan hijau memberikan pengaruh negatif yang harus dimitigasi melalui inovasi dan efisiensi.
3. Kepemimpinan etis memerlukan jalur mediasi yang tepat agar dapat berkontribusi terhadap kinerja.
4. Tata kelola memiliki peran kompleks sebagai moderator dapat memperkuat atau justru melemahkan pengaruh variabel lain, tergantung pada konteks implementasinya.

Penelitian ini memberi kontribusi teoritik pada integrasi teori agensi, kontinjensi, dan sustainability governance, serta memberikan implikasi praktis bagi manajer dan regulator untuk menyusun tata kelola yang mendukung fleksibilitas, bukan hanya kepatuhan.

Variabel Independen	Hasil	Keterangan
Rantai Pasokan Hijau	Signifikan Negatif	Menurunkan Kinerja Perusahaan, hal ini bertentangan dengan menurut Rao & Holt (2005), yaitu ada hubungan positif antara praktik GSCM dan hasil kinerja, termasuk penghematan biaya, kepatuhan lingkungan, dan daya saing pasar.
Manajemen Risiko	Signifikan Positif	Meningkatkan Kinerja Perusahaan
Kepemimpinan Etis	Tidak Signifikan	Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan, hal ini bertentangan dengan Neubert et al. (2009), bahwa kepemimpinan etis meningkatkan perilaku moral, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan—semua itu adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Hubungan Yang Dimoderasi	Hasil Moderasi Tata Kelola	Keterangan
Rantai Pasokan Hijau → Kinerja Perusahaan	Memoderasi	Tata kelola memperlemah pengaruh negatif
Manajemen Risiko → Kinerja Perusahaan	Memoderasi	Tata kelola memperlemah hubungan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan
Kepemimpinan Etis → Kinerja Perusahaan	Tidak Memoderasi	Tata kelola tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan

4.6 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan, serta peran moderasi tata kelola perusahaan dalam hubungan-hubungan tersebut. Pengujian dilakukan melalui metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan pendekatan bootstrapping menggunakan software SmartPLS 4.0. Hasilnya menunjukkan kombinasi pengaruh langsung dan moderasi yang memberikan wawasan penting dalam manajemen strategis dan tata kelola perusahaan.

1. Pengaruh Rantai Pasokan Hijau Terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik rantai pasokan hijau terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis model struktural. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada manajer dan eksekutif operasional dari berbagai sektor industri yang telah mengadopsi inisiatif keberlanjutan dalam proses rantai pasoknya. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator-indikator dari studi sebelumnya dan telah diuji validitas serta reliabilitasnya.

Untuk menguji hipotesis, digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), yang sesuai untuk model dengan variabel laten dan hubungan kompleks antar konstruk (Hair et al., 2019). Alasan penggunaan SEM-PLS adalah kemampuannya dalam memodelkan hubungan kausal dan menganalisis data dengan distribusi non-normal dan ukuran sampel terbatas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rantai pasokan hijau berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai P values sebesar 0,044 dan t-statistik sebesar 2,015. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Andiappan *et al.*, 2022; Gawusu *et al.*, 2021; Hafezalkotob, 2019; Teixeira, 2020; Zou *et al.*, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan rantai pasokan hijau dalam perusahaan, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Rantai pasokan hijau mencakup berbagai praktik yang ramah lingkungan, seperti penggunaan bahan baku yang berkelanjutan, pengelolaan limbah yang lebih baik, serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya alam (Syamil *et al.*, 2023).

Penelitian ini mendukung studi sebelumnya dari Zhu *et al.* (2018) dan Ghosh *et al.* (2022) yang menegaskan bahwa praktik rantai pasokan hijau berkontribusi positif terhadap keberlanjutan dan daya saing. Di Indonesia, tantangan pengelolaan limbah industri seperti limbah B3 menjadi pendorong utama bagi perusahaan untuk mengadopsi strategi rantai pasokan hijau demi mematuhi peraturan dan meningkatkan reputasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan rantai pasokan hijau justru memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena dalam praktiknya, upaya menjalankan proses bisnis yang ramah lingkungan sering kali memerlukan biaya yang tinggi, seperti pembelian teknologi ramah lingkungan, pelatihan pegawai, dan penggunaan bahan baku berstandar lingkungan. Di sisi lain, pasar belum sepenuhnya menghargai produk hijau, sehingga perusahaan belum bisa menaikkan harga jual atau memperoleh keuntungan tambahan. Akibatnya, perusahaan mengalami tekanan dari sisi biaya tanpa adanya peningkatan pendapatan yang sebanding.

Selain itu, penerapan rantai pasokan hijau juga bisa membuat proses operasional menjadi kurang fleksibel. Tidak semua pemasok siap memenuhi standar ramah lingkungan, sehingga perusahaan mengalami keterbatasan dalam memilih mitra bisnis atau bahan baku. Perubahan sistem dan prosedur juga bisa memperlambat proses kerja, terutama jika perusahaan belum memiliki kesiapan dari sisi infrastruktur atau sumber daya manusia. Kombinasi dari tingginya biaya, kurangnya dukungan pasar, dan kendala

operasional inilah yang menyebabkan rantai pasokan hijau memberikan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan dalam jangka pendek.

Fenomena ini sejalan dengan Teori Keterbatasan Sumber Daya (*Resource Constraint Theory*) yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki sumber daya terbatas dalam hal keuangan, manusia, dan teknologi. Ketika perusahaan mengalokasikan sebagian besar sumber dayanya untuk menerapkan praktik hijau tanpa dukungan pasar yang kuat atau kesiapan internal yang memadai, maka kinerja operasional inti bisa terganggu. Fokus yang terlalu besar pada tujuan keberlanjutan dapat mengurangi kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis utama secara efisien. Oleh karena itu, tanpa strategi dan kesiapan yang matang, penerapan rantai pasokan hijau yang idealis justru dapat menurunkan kinerja perusahaan karena sumber daya yang terbagi dan hasil yang belum optimal.

Hal ini bertentangan dengan teori sumber daya berbasis (*Resource-Based View*) mengatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang baik. Selain itu, dukungan terhadap penerapan rantai pasokan hijau sejalan dengan teori ini (Audhitiawaty & Murwaningsari, 2024). Perusahaan meningkatkan citra merek dan daya saing di pasar dengan menerapkan rantai pasokan hijau, yang mengurangi dampak lingkungan. Selain itu, ini meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, regulasi yang semakin ketat terkait keberlanjutan lingkungan mendorong perusahaan untuk menerapkan praktik rantai pasokan hijau (Alam & Palayukan, 2025). Perusahaan yang lebih cepat mengikuti regulasi ini cenderung mendapatkan insentif dari pemerintah dan pelanggan yang semakin peduli dengan masalah lingkungan (Siahaya, 2024). Dengan demikian, keberhasilan dalam penerapan rantai pasokan hijau dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara jangka panjang.

Namun, menerapkan rantai pasokan hijau juga memiliki banyak tantangan, terutama dengan investasi awal yang besar. Perusahaan harus memberikan sumber daya yang cukup untuk memastikan bahwa pemasok mengikuti standar keberlanjutan (Sutaguna *et al.*, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar penerapan rantai pasokan hijau tetap efisien dan tidak membebani biaya operasional secara berlebihan.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dari beberapa dimensi utama: efisiensi operasional, profitabilitas, reputasi perusahaan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Variabel rantai pasokan hijau mencakup dimensi seperti green purchasing, eco-design, reverse logistics, dan waste management (Zhu & Sarkis, 2004; Syamil et al., 2023).

Temuan ini mendukung literatur sebelumnya (Andiappan et al., 2022; Gawusu et al., 2021; Hafezalkotob, 2019; Zou et al., 2021) dan menegaskan bahwa integrasi keberlanjutan dalam rantai pasok bukan sekadar respon terhadap tekanan eksternal, melainkan juga strategi proaktif untuk meningkatkan nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif. Meskipun demikian, implementasi rantai pasokan hijau tidak lepas dari tantangan. Investasi awal yang besar, ketergantungan pada mitra pemasok, serta kompleksitas koordinasi lintas fungsi menjadi hambatan utama dalam penerapan praktik ini (Sutaguna et al., 2023). Oleh karena itu, strategi implementasi yang terencana, penguatan kemitraan strategis, serta dukungan teknologi informasi menjadi elemen penting dalam keberhasilan transformasi rantai pasok menuju keberlanjutan.

Sebagai tambahan, faktor regulasi lingkungan dan preferensi konsumen terhadap produk hijau juga berperan sebagai pendorong eksternal dalam adopsi rantai pasokan hijau (Alam & Palayukan, 2025; Siahaya, 2024). Perusahaan yang adaptif terhadap faktor ini cenderung memperoleh keuntungan dalam bentuk insentif kebijakan dan peningkatan loyalitas pelanggan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bahwa penguatan praktik rantai pasokan hijau bukan hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar dan regulasi yang terus berkembang.

Temuan empiris ini diperkuat dengan analisis data keuangan dari beberapa perusahaan manufaktur nasional. Misalnya, PT Mayora Indah Tbk, yang selama periode 2021–2024 menunjukkan kinerja sangat baik meskipun HPP meningkat drastis, terutama pada tahun 2024 (naik $\pm 20\%$ dari tahun sebelumnya). Perusahaan tetap mampu mencetak laba besar, mencapai Rp 3,06 triliun pada 2024, menurun sedikit dari puncak laba di tahun 2023 sebesar Rp 3,24 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa strategi

operasional dan efisiensi rantai pasok yang tepat tetap mampu menjaga profitabilitas meskipun ada tekanan biaya input.

Sebaliknya, PT Mandom Indonesia Tbk mengalami kerugian besar pada tahun 2024 sebesar Rp 124,7 miliar, meskipun HPP tidak meningkat signifikan. Ini mengindikasikan bahwa selain faktor biaya, ketidakefisienan dalam proses bisnis dan ketidakstabilan pasar juga berdampak terhadap kinerja akhir perusahaan. Data ini menunjukkan bahwa penerapan rantai pasokan hijau perlu dirancang secara strategis dan kontekstual, tidak hanya dari sisi lingkungan, tetapi juga dari sisi kesiapan operasional dan pengelolaan biaya.

Selain itu, konteks industri di Kawasan MM2100 memperlihatkan tantangan eksternal yang turut memengaruhi efektivitas implementasi rantai pasokan hijau. Penutupan pabrik oleh beberapa perusahaan besar seperti PT Sanken Indonesia dan PT Yamaha Music Product Asia pada tahun 2025, serta gangguan operasional akibat aksi demonstrasi buruh pada Desember 2023 yang menyebabkan penurunan produksi hingga 20%, menunjukkan bahwa tekanan dari lingkungan eksternal juga dapat menghambat stabilitas rantai pasokan. Dalam konteks seperti ini, strategi rantai pasokan hijau harus dilengkapi dengan manajemen risiko yang kuat dan adaptasi terhadap dinamika pasar agar mampu mendorong kinerja secara berkelanjutan.

Implikasi praktisnya, perusahaan manufaktur perlu melihat rantai pasokan hijau bukan sebagai biaya tambahan, tetapi sebagai investasi strategis jangka panjang. Praktik ini tidak hanya berdampak pada aspek lingkungan, tetapi juga berkontribusi pada profitabilitas dan efisiensi rantai pasok.

2. Pengaruh Manajemen Risiko Positif Terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, serta teknik analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Data diperoleh melalui survei terhadap pimpinan unit manajemen risiko, keuangan, dan operasional pada perusahaan-perusahaan lintas sektor yang memiliki sistem manajemen risiko formal. Validitas konstruk diuji melalui convergent validity, discriminant

validity, dan composite reliability untuk memastikan instrumen mampu mengukur konstruk secara tepat.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai p-value sebesar 0,016 dan t-statistik sebesar 2,399, yang berarti signifikan pada level 5%. Hal ini menegaskan bahwa semakin efektif perusahaan dalam mengelola risikonya, maka semakin baik pula kinerja bisnis yang dicapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ali *et al.*, 2021; Amanor & Tetteh, 2022; Ghazieh & Chebana, 2021; Loska & Higa, 2020), yang menyimpulkan bahwa manajemen risiko yang terstruktur tidak hanya mampu memitigasi potensi kerugian, tetapi juga menciptakan peluang bagi efisiensi operasional, peningkatan reputasi, dan peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan.

Penelitian ini sejalan dengan studi dari Beasley *et al.* (2005) dan Luthra & Mangla (2018) yang menyatakan bahwa Manajemen Risiko yang kuat mampu mengurangi potensi gangguan dalam proses bisnis dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam konteks MM2100, fluktuasi harga bahan baku, ketidakpastian regulasi, dan ketergantungan pada ekspor menuntut perusahaan memiliki sistem manajemen risiko yang adaptif.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen risiko yang baik akan lebih mampu menghadapi ketidakpastian dan mengoptimalkan kinerjanya. Manajemen risiko membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengukur, serta mengendalikan berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan bisnis (Thian, 2021). Pendekatan proaktif dalam manajemen risiko memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan merespons masalah seperti risiko keuangan, operasional, kepatuhan, dan reputasi dengan lebih cepat dan efektif. Sistem pengelolaan risiko yang baik membantu perusahaan menghindari kerugian besar yang dapat terjadi karena ketidaksiapan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Radiansyah *et al.*, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, semakin baik perusahaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko, maka semakin baik pula kinerjanya. Dengan

manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengantisipasi potensi kerugian sejak dini dan menyusun langkah pencegahan yang tepat. Hal ini membantu perusahaan untuk menghindari gangguan operasional, menjaga stabilitas keuangan, serta membuat keputusan yang lebih bijak dalam menghadapi ketidakpastian.

Selain itu, penerapan manajemen risiko yang baik juga meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, seperti investor, pelanggan, dan mitra bisnis. Perusahaan yang mampu mengelola risiko dengan baik dianggap lebih profesional dan bertanggung jawab, sehingga lebih dipercaya untuk menjalankan kerja sama jangka panjang. Dengan kata lain, manajemen risiko yang efektif tidak hanya melindungi perusahaan dari kerugian, tetapi juga memberikan nilai tambah yang berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, baik dari sisi finansial maupun operasional.

Secara teoritis, hasil penelitian ini diperkuat oleh kerangka Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa sistem dan kapabilitas internal seperti manajemen risiko merupakan bagian dari sumber daya strategis perusahaan (Barney, 1991). Kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk investor dan pelanggan, akan meningkat dengan manajemen risiko yang efektif (Sari *et al.*, 2022). Kepercayaan ini dapat membantu perusahaan berkembang dan tetap stabil dalam jangka panjang. Selain itu, penerapan manajemen risiko memerlukan komitmen dari seluruh organisasi (Yunita *et al.*, 2023). Untuk memastikan bahwa seluruh karyawan dapat terlibat secara aktif dalam mengelola risiko, diperlukan pelatihan dan kesadaran yang tinggi. Selain itu, perusahaan harus terus memperbarui strategi manajemen risiko untuk tetap relevan dengan perubahan industri dan lingkungan bisnis yang berkembang (Radityo, 2024; Wulandari *et al.*, 2024).

Dalam praktiknya, manajemen risiko membantu perusahaan merespons risiko keuangan, operasional, hukum, dan reputasi secara lebih cepat dan terukur. Dengan pendekatan proaktif, perusahaan dapat melakukan penyesuaian strategis terhadap ketidakpastian yang muncul akibat disrupsi teknologi, perubahan regulasi, krisis pasar, maupun risiko lingkungan (Radiansyah *et al.*, 2023). Perusahaan yang adaptif dalam mengelola risiko akan lebih stabil dan resilien dalam menghadapi perubahan dinamika lingkungan bisnis. Implikasinya, manajemen perlu memastikan bahwa ERM

diintegrasikan dalam seluruh proses pengambilan keputusan strategis dan operasional agar dapat mengantisipasi serta merespons ketidakpastian pasar secara cepat.

Selain itu, efektivitas sistem manajemen risiko sangat bergantung pada keterlibatan seluruh lapisan organisasi. Komitmen top manajemen, integrasi lintas fungsi, serta peningkatan literasi risiko melalui pelatihan berkala menjadi elemen kunci dalam membangun budaya sadar risiko (Yunita et al., 2023). Dalam konteks ini, manajemen risiko bukan sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi bagian dari pengambilan keputusan strategis.

Lebih lanjut, dengan memperhatikan dinamika industri dan tren global seperti ESG (Environmental, Social, and Governance), perusahaan dituntut untuk terus melakukan pembaruan kebijakan dan praktik manajemen risiko secara berkala (Radityo, 2024; Wulandari et al., 2024). Hal ini penting untuk menjaga relevansi strategi dan kesiapan organisasi dalam menghadapi potensi krisis masa depan. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menekankan bahwa investasi dalam pengembangan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dapat memberikan imbal hasil yang signifikan dalam bentuk peningkatan performa bisnis, kepercayaan pemangku kepentingan, dan penciptaan nilai berkelanjutan bagi perusahaan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perusahaan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,317 dan t-statistik sebesar 1,001, yang berada di bawah ambang signifikansi statistik. Hasil ini konsisten dengan temuan sebelumnya dari penelitian oleh Jackson (2020), Lameck (2022), McKimm dan McLean (2020), serta Moon dan Kahlor (2022), yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap output organisasi bersifat kompleks dan tidak selalu langsung memengaruhi kinerja finansial.

Dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan etis mengutamakan prinsip moral, transparansi, dan keadilan (Haribowo & Winarno, 2024; Kamilah *et al.*, 2023). Meskipun secara teori kepemimpinan etis dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kinerja perusahaan belum terlihat secara langsung. Salah satu

kemungkinan penyebabnya adalah bahwa kepemimpinan etis lebih berpengaruh terhadap aspek-aspek non-finansial seperti budaya organisasi, kepuasan karyawan, dan etos kerja, yang mungkin tidak langsung tercermin dalam indikator kinerja keuangan perusahaan (Ramadhani *et al.*, 2023). Selain itu, faktor lain seperti pengaruh dari luar, peraturan yang ketat, dan persaingan bisnis yang ketat, mungkin lebih mempengaruhi kinerja perusahaan. Misalnya, inovasi, efisiensi operasional, dan strategi pemasaran dalam industri manufaktur dapat berdampak lebih besar daripada gaya kepemimpinan tertentu (Akbar *et al.*, 2024).

Meskipun kinerja perusahaan sering dipahami dari aspek efisiensi dan ekonomi, penelitian ini juga menegaskan pentingnya dimensi sosial, etis, dan keberlanjutan jangka panjang. Variabel seperti kepemimpinan etis dan rantai pasokan hijau dipandang tidak hanya berdampak pada profitabilitas, tetapi juga pada legitimasi sosial perusahaan di mata pemangku kepentingan. Dalam konteks MM2100, praktik *green supply chain* berperan menjaga hubungan dengan masyarakat dan regulator, sementara kepemimpinan etis membentuk budaya integritas yang mendukung keberlanjutan organisasi. Dengan menempatkan tata kelola sebagai kapabilitas strategis, penelitian ini menekankan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlangsungan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan di masa depan.

Beberapa kemungkinan penyebab ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan melalui beberapa pertimbangan:

1. Kepemimpinan etis cenderung lebih berdampak pada aspek *soft outcomes*, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan keterikatan emosional karyawan, yang tidak secara langsung terukur dalam kinerja keuangan jangka pendek (Ramadhani *et al.*, 2023). Dengan kata lain, kontribusi kepemimpinan etis terhadap kinerja bersifat mediatif dan jangka panjang, serta mungkin baru terasa dalam peningkatan retensi, kolaborasi, dan reputasi perusahaan.
2. Dalam konteks industri yang dinamis, khususnya sektor manufaktur dan teknologi, kinerja perusahaan lebih sering ditentukan oleh faktor-faktor seperti efisiensi operasional, inovasi teknologi, strategi pemasaran, dan daya saing produk, yang secara langsung mempengaruhi laba dan pertumbuhan pasar (Akbar *et al.*, 2024). Dengan demikian, gaya kepemimpinan, termasuk yang berbasis etika, mungkin memiliki pengaruh marginal dibanding faktor-faktor tersebut.
3. Interpretasi terhadap nilai-nilai etis dalam kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh

budaya organisasi dan konteks sosial-budaya. Dalam beberapa lingkungan bisnis, nilai-nilai etis mungkin dianggap sebagai norma minimum, bukan keunggulan kompetitif. Ini dapat menjelaskan mengapa pengaruhnya terhadap kinerja belum terlihat secara signifikan dalam pengukuran kuantitatif.

Kepemimpinan etis tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan bisa disebabkan karena nilai-nilai etika yang dibawa oleh pemimpin belum sepenuhnya diinternalisasi ke dalam budaya organisasi atau tidak diikuti oleh perilaku nyata di seluruh level manajemen. Dalam banyak kasus, pemimpin mungkin telah menunjukkan sikap etis, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial, namun hal tersebut belum cukup untuk mendorong perubahan signifikan dalam sistem kerja, produktivitas, atau profitabilitas perusahaan. Selain itu, karyawan bisa saja lebih termotivasi oleh faktor ekonomi dan operasional, bukan oleh nilai-nilai moral, sehingga kepemimpinan etis tidak secara langsung meningkatkan kinerja.

Di sisi lain, pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan jangka panjang, seperti membentuk kepercayaan, loyalitas, dan budaya kerja yang sehat. Namun, jika perusahaan sedang fokus pada target jangka pendek, efisiensi, atau pencapaian finansial, maka peran etika kepemimpinan bisa dianggap kurang relevan secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa pengaruh nilai-nilai etis baru akan berdampak nyata ketika didukung oleh sistem, insentif, dan strategi manajemen yang sejalan. Oleh karena itu, kepemimpinan etis saja tanpa diikuti kebijakan yang konkret dan peran aktif seluruh bagian organisasi, bisa menjadi faktor yang tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja secara signifikan dalam jangka pendek.

Perusahaan harus mempertahankan prinsip-prinsip kepemimpinan etis, meskipun tidak signifikan dalam penelitian ini. Kepemimpinan etis dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingannya (Kamilah *et al.*, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus mendorong budaya kepemimpinan yang berbasis etika dan integritas, meskipun temuan penelitian menunjukkan tidak signifikan.

Meskipun demikian, relevansi kepemimpinan etis tidak dapat diabaikan. Etika dalam kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan regulator. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi integritas terbukti dapat meningkatkan reputasi jangka panjang,

menurunkan risiko pelanggaran hukum, serta memperkuat posisi perusahaan dalam rantai pasok global yang semakin mengedepankan prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance) (Kamilah et al., 2023). Dengan demikian, perusahaan tetap disarankan untuk mempertahankan dan menginternalisasi praktik kepemimpinan etis dalam budaya organisasinya. Meskipun pengaruhnya tidak terdeteksi secara statistik dalam model penelitian ini, manfaat strategisnya terhadap keberlanjutan dan resilience organisasi tetap sangat relevan.

Secara teoritis, hasil ini menjadi masukan bagi pengembangan teori stakeholder dan RBV, bahwa nilai etika baru akan berdampak apabila menjadi bagian dari budaya organisasi dan sistem manajemen yang terintegrasi. Ini juga menunjukkan perlunya redefinisi kepemimpinan etis dalam konteks negara berkembang. Implikasi bagi manajerial adalah pentingnya mengembangkan kebijakan yang menjadikan etika sebagai bagian dari sistem reward dan proses audit internal, bukan sekadar slogan.

4. Tata Kelola sebagai Moderator dalam Hubungan Rantai Pasokan Hijau dan Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola memoderasi pengaruh rantai pasokan hijau terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai P sebesar 0,003 dan t-statistik sebesar 2,927. Artinya, semakin baik tata kelola, semakin kuat hubungan antara rantai pasokan hijau dan kinerja perusahaan. Tata kelola yang baik memastikan bahwa strategi rantai pasokan hijau dijalankan secara konsisten dan transparan (Syamil *et al.*, 2023). Perusahaan yang memiliki tata kelola yang kuat lebih mampu memasukkan elemen keberlanjutan ke dalam keputusan yang buat. Hal ini menghasilkan keseimbangan antara kepentingan lingkungan, ekonomi, dan sosial (Adrai & Perkasa, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan rantai pasokan hijau memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, terutama karena tingginya biaya implementasi, kurangnya kesiapan infrastruktur, serta keterbatasan pemasok yang memenuhi standar ramah lingkungan. Namun, tata kelola perusahaan (corporate governance) yang baik dapat berperan sebagai moderator yang memperlemah dampak negatif tersebut. Melalui sistem tata kelola yang kuat, seperti pengawasan dewan komisaris, transparansi pengambilan keputusan, dan kontrol internal yang efektif, perusahaan dapat mengelola risiko dan alokasi sumber daya secara lebih efisien. Tata kelola yang baik memastikan bahwa inisiatif rantai pasokan hijau dijalankan secara

strategis dan terukur, sehingga tidak mengorbankan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Lebih lanjut, tata kelola yang efektif memungkinkan organisasi untuk:

1. Mengarusutamakan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh siklus manajemen rantai pasokan, mulai dari pemilihan pemasok, pengadaan bahan baku, hingga pengelolaan limbah.
2. Menetapkan standar dan kebijakan keberlanjutan yang dapat diaudit dan dievaluasi secara berkala, memastikan bahwa seluruh mitra kerja dalam ekosistem bisnis mematuhi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance).
3. Mengoptimalkan sinergi lintas fungsi, sehingga setiap unit bisnis memahami peran dalam menjalankan strategi hijau yang terukur dan berkelanjutan (Adrai & Perkasa, 2024).

Peran tata kelola ini dapat dijelaskan melalui Agency Theory, yang menyoroti adanya hubungan keagenan antara pemilik (principal) dan manajer (agent). Dalam konteks rantai pasokan hijau, tata kelola yang baik berfungsi untuk mengurangi masalah asimetri informasi dan konflik kepentingan antara manajemen yang mungkin ingin menjalankan program hijau demi reputasi atau tekanan sosial, dengan pemilik yang menginginkan kinerja finansial yang optimal. Dengan pengawasan yang efektif, tata kelola memastikan bahwa keputusan investasi dalam rantai pasokan hijau selaras dengan tujuan perusahaan dan memberikan manfaat jangka panjang tanpa membebani kinerja. Dengan demikian, tata kelola perusahaan membantu menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak dan meminimalkan dampak negatif penerapan rantai pasokan hijau terhadap kinerja.

Selain melihat praktik rantai pasokan hijau dari sisi keberlanjutan operasional, penting juga mempertimbangkan penerapan Akuntansi Manajemen Lingkungan (AML) sebagai alat strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data lingkungan. AML memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan biaya-biaya lingkungan, seperti pengolahan limbah, penggunaan energi, dan material berbahaya.

Dalam konteks perusahaan manufaktur di kawasan MM2100, AML dapat menjadi sistem informasi internal yang membantu manajemen dalam mengelola trade-off antara efisiensi biaya dan kepatuhan lingkungan. Misalnya, integrasi AML dengan praktik GSCM dapat mendorong perusahaan untuk lebih transparan dalam menghitung biaya

lingkungan tersembunyi, serta menilai dampak investasi lingkungan terhadap profitabilitas.

Hingga saat ini, konsep AML belum banyak diadopsi secara formal, meskipun tekanan regulasi dan pasar telah mendorong perusahaan untuk lebih sadar terhadap isu lingkungan. Temuan penelitian ini mendukung argumen bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang kuat dapat menjadi pengungkit bagi adopsi AML, karena governance mendorong transparansi dan pelaporan non-keuangan yang lebih akuntabel.

Implementasi tata kelola yang baik memastikan bahwa inisiatif rantai pasokan hijau didukung dari seluruh lini bisnis. Dengan adanya struktur pengawasan yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap pemasok dan mitra bisnisnya mematuhi standar keberlanjutan yang telah ditetapkan. Namun, memastikan bahwa setiap kebijakan diterapkan secara konsisten dan tidak hanya bersifat simbolis merupakan tantangan dalam implementasi tata kelola yang efektif. Oleh karena itu, manajemen puncak harus berkomitmen untuk menjadikan tata kelola sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan (Anggusti *et al.*, 2021).

Namun, efektivitas tata kelola tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal, melainkan juga oleh konsistensi implementasi dan komitmen etis dari pimpinan perusahaan. Tantangan utama dalam hal ini adalah mencegah terjadinya greenwashing, yaitu ketika praktik hijau hanya dijalankan secara simbolis tanpa integrasi yang nyata ke dalam sistem operasional. Oleh karena itu, komitmen strategis dari level manajemen puncak menjadi krusial, tidak hanya sebagai pengawas tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi organisasi menuju keberlanjutan (Anggusti *et al.*, 2021). Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi rantai pasokan hijau tidak semata bergantung pada inisiatif teknis atau operasional, tetapi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas tata kelola dalam mengelola perubahan, membangun akuntabilitas, dan memastikan kepatuhan terhadap standar keberlanjutan secara menyeluruh.

Dengan demikian, perusahaan perlu menempatkan tata kelola sebagai komponen integral dari strategi bisnis hijau, bukan sekadar pelengkap administratif. Peran tata kelola yang strategis dalam mendukung praktik rantai pasokan hijau dapat mempercepat

pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan secara berkelanjutan, serta meningkatkan legitimasi sosial perusahaan di mata para pemangku kepentingan.

5. Tata Kelola sebagai Moderator dalam Hubungan Manajemen Risiko dan Kinerja Perusahaan

Hasil ini menegaskan bahwa keberadaan tata kelola yang baik mampu memperkuat hubungan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Perusahaan dengan tata kelola yang kuat cenderung lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian karena dapat lebih sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dihadapi (Judijanto *et al.*, 2025).

Manajemen risiko yang dijalankan secara efektif yakni melalui proses identifikasi, penilaian, mitigasi, dan pengawasan risiko yang konsisten berkontribusi terhadap pengambilan keputusan yang lebih bijaksana dan responsif. Kinerja perusahaan meningkat ketika manajemen risiko dilakukan dengan transparansi dan integritas, karena organisasi dapat mengantisipasi potensi gangguan lebih awal dan merespons secara strategis (Emar & Ayem, 2020; Sari & Rahmayati, 2022). Hal ini sangat relevan di sektor industri manufaktur, seperti di Kawasan Industri MM 2100, di mana efisiensi operasional dan mitigasi risiko sangat menentukan keberhasilan jangka panjang (Sahara & Putry, 2025).

Konsep ini dapat dijelaskan melalui Agency Theory, yang menggarisbawahi adanya konflik kepentingan dan asimetri informasi antara pemilik (principal) dan manajemen (agent). Tata kelola perusahaan berperan mengurangi risiko moral hazard dan memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik, terutama dalam hal pengelolaan risiko. Dengan pengawasan yang efektif, tata kelola dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses manajemen risiko sehingga perusahaan mampu mengantisipasi potensi masalah sebelum berdampak serius pada kinerja. Oleh karena itu, tata kelola yang baik bukan hanya mengelola risiko, tetapi juga membantu mengurangi dampak negatif dari manajemen risiko yang kurang optimal terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan akan meningkat sebagai hasil dari pengambilan keputusan yang lebih terbuka dengan manajemen risiko yang baik (Emar & Ayem, 2020; Sari & Rahmayati 2022). Perusahaan yang memiliki mekanisme pengelolaan risiko yang baik cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis (Sahara & Putry, 2025). Industri manufaktur di Kawasan Industri MM 2100 memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi proses produksi dan mengurangi risiko operasional.

Pengaruh tata kelola dalam memperkuat hubungan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan dapat dikaitkan dengan teori sumber daya berbasis (*Resource-Based View*) (Asir *et al.*, 2023). Semakin kuat atau kaku sistem tata kelola dalam suatu perusahaan, maka hubungan positif antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan menjadi lebih lemah atau tidak terlalu signifikan. Contohnya jika Perusahaan A memiliki sistem manajemen risiko yang sangat baik, tapi perusahaan juga menerapkan struktur tata kelola yang sangat kaku dan birokratis (misalnya, setiap keputusan harus melalui rapat dewan, audit, dll). Akibatnya, keputusan untuk merespons peluang atau menghindari risiko terhambat walaupun risiko dikelola, kinerja tidak meningkat signifikan.

Tata kelola yang baik dapat menjadi sumber daya yang berharga bagi perusahaan, terutama dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Rismawati & Nurapni, 2022). Dengan adanya pengawasan dewan direksi dan pemegang saham yang ketat, perusahaan lebih cenderung untuk mengelola risiko secara lebih proaktif dan strategis (Pramanaswari, 2024).

Lebih jauh, peran moderasi tata kelola dalam konteks ini dapat dipahami melalui lensa teori sumber daya berbasis (*Resource-Based View/RBV*). Tata kelola yang baik tidak hanya merupakan kerangka pengawasan, tetapi juga berfungsi sebagai aset strategis yang tidak mudah ditiru, yang mendukung keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan (Asir *et al.*, 2023). Dengan keberadaan struktur tata kelola yang ketat, seperti dewan direksi yang aktif dan pemegang saham yang terlibat, perusahaan memiliki dorongan internal untuk mengelola risiko secara lebih proaktif, terukur, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang (Rismawati & Nurapni, 2022; Pramanaswari, 2024).

Board of directors yang aktif, komite risiko yang berfungsi optimal, serta audit internal yang independen akan meningkatkan efektivitas ERM. Dalam konteks MM2100, perusahaan dengan struktur tata kelola yang kuat cenderung lebih mampu merespons risiko eksternal. Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa governance bukan hanya alat pengawasan, tapi juga bagian dari sistem strategis perusahaan.

Implikasi dari temuan ini sangat jelas: kombinasi antara manajemen risiko yang matang dan tata kelola yang berkualitas akan menciptakan sistem manajemen strategis yang saling melengkapi. Hal ini pada akhirnya akan memperkuat ketahanan perusahaan terhadap volatilitas eksternal dan meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh. Sebagai strategi keberlanjutan, perusahaan disarankan untuk:

1. Meningkatkan kapabilitas manajemen risiko melalui pelatihan berkelanjutan dan sistem informasi risiko berbasis teknologi.
2. Memperkuat struktur tata kelola dengan mengintegrasikan fungsi pengawasan risiko ke dalam komite audit dan manajemen strategis.
3. Membangun budaya organisasi yang menghargai integritas, akuntabilitas, dan mitigasi risiko sebagai nilai inti (Hidayat et al., 2023; Khatami & Rahardjo, 2023).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi antara manajemen risiko dan tata kelola yang baik dapat menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan mekanisme tata kelola dan sistem manajemen risikonya agar dapat memaksimalkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

6. Tata Kelola sebagai Moderator dalam Hubungan Kepemimpinan Etis dan Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa tata kelola perusahaan tidak berfungsi secara signifikan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, meskipun sistem tata kelola telah diterapkan secara formal, hal tersebut belum mampu memperkuat dampak kepemimpinan etis terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara pendekatan sistemik dalam tata kelola dan karakteristik personalistik dari kepemimpinan etis. Tata kelola umumnya beroperasi pada tataran struktural dan institusional, menyediakan kerangka aturan, prosedur, dan mekanisme pengawasan yang formal. Sebaliknya, kepemimpinan etis bersumber pada nilai-nilai personal, integritas moral, dan teladan perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam posisi kepemimpinan (Kharisma, 2014; Shaleh & Firman, 2018).

Ketidaksignifikanan moderasi ini dapat dijelaskan oleh konteks spesifik industri, seperti sektor manufaktur di Kawasan Industri MM 2100, di mana determinan kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti tekanan pasar global, standar produksi, kepatuhan regulasi industri, dan ekspektasi pelanggan. Dalam lingkungan yang sangat terdorong oleh efisiensi dan produktivitas ini, kepemimpinan etis yang tidak ditransformasikan menjadi kebijakan dan budaya organisasi yang kuat menjadi kurang berdampak terhadap kinerja secara langsung.

Kepemimpinan etis seharusnya dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan, terutama jika didukung oleh tata kelola yang baik. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, efek moderasi tata kelola terhadap kepemimpinan etis belum tentu berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan, seperti sistem insentif, budaya perusahaan, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia (Ramadhani *et al.*, 2023; Cahyadi *et al.*, 2023).

Faktor kontekstual seperti rendahnya integrasi etika dalam sistem organisasi, kurangnya pelatihan kepemimpinan etis, atau tidak adanya indikator etika dalam evaluasi kinerja dapat menjadi penyebab utama. Hal ini sekaligus membuka peluang riset lanjutan mengenai bagaimana membangun sistem etika yang berdampak nyata.

Secara keseluruhan, meskipun kepemimpinan etis tetap merupakan faktor penting dalam pengelolaan organisasi, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peran tata kelola dalam memperkuat dampak kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan masih perlu diteliti lebih lanjut. Perusahaan dapat fokus pada strategi lain yang lebih

efektif dalam meningkatkan kinerja, seperti inovasi, efisiensi operasional, dan peningkatan kualitas produk serta layanan (Azhari & Ali, 2024; Sagala *et al.*, 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor organisasi lainnya sebagai katalis untuk memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan, seperti:

1. Sistem insentif berbasis etika, yang memberikan penghargaan terhadap perilaku integritas.
2. Penguatan budaya organisasi yang menjunjung nilai-nilai moral dan tanggung jawab sosial.
3. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pelatihan kepemimpinan etis dan penilaian kinerja berbasis nilai (Cahyadi *et al.*, 2023).

Selain itu, hasil ini menggarisbawahi perlunya eksplorasi lanjutan melalui pendekatan mixed methods untuk memahami dinamika mikro dari kepemimpinan etis dan interaksinya dengan struktur tata kelola, serta pengaruhnya terhadap berbagai dimensi kinerja organisasi.

Sebagai catatan akhir, perusahaan yang ingin membangun keunggulan kompetitif berbasis nilai perlu memahami bahwa tata kelola bukanlah alat yang secara otomatis meningkatkan efektivitas kepemimpinan etis, melainkan harus diintegrasikan ke dalam sistem nilai dan proses manajerial organisasi secara menyeluruh (Azhari & Ali, 2024; Sagala *et al.*, 2024).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan, serta menguji peran moderasi tata kelola perusahaan dalam hubungan tersebut. Studi ini difokuskan pada perusahaan di Kawasan Industri MM 2100.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan, simpulan utama yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung:
 - a. Hasil menyimpulkan bahwa praktik rantai pasokan hijau dan manajemen risiko terbukti berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
 - b. Hasil menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa etika kepemimpinan belum menjadi determinan utama dalam pencapaian performa organisasi di konteks yang diteliti. Ketidakberpengaruhannya kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan belum dianalisis lebih lanjut apakah disebabkan oleh konteks industri manufaktur, budaya organisasi, atau keterbatasan indikator pengukuran, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih kontekstual dan komprehensif.
2. Peran Moderasi Tata Kelola:
 - a. Hasil menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan mampu memperkuat pengaruh rantai pasokan hijau dan manajemen risiko terhadap kinerja, menegaskan pentingnya sistem pengendalian internal yang baik dalam menunjang efektivitas dua elemen tersebut.
 - b. Hasil menyimpulkan bahwa sebaliknya, tata kelola tidak memiliki efek moderasi yang berarti dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa rantai pasokan hijau memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa integrasi prinsip ramah lingkungan dalam proses pasokan mulai dari pemilihan bahan baku, proses produksi, hingga distribusi tidak hanya memberikan nilai tambah dalam hal keberlanjutan, tetapi juga meningkatkan efisiensi, reputasi, dan nilai ekonomi perusahaan. Hal ini sejalan dengan literatur terdahulu yang

menyatakan bahwa adopsi praktik rantai pasokan hijau mendukung pencapaian keunggulan kompetitif (Zhu & Sarkis, 2004).

Selanjutnya, manajemen risiko terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pengelolaan risiko yang baik – termasuk identifikasi, mitigasi, dan respons terhadap risiko strategis, operasional, dan lingkungan – berkontribusi terhadap kestabilan operasional dan pengambilan keputusan yang lebih akurat dalam menghadapi ketidakpastian. Penemuan ini mengafirmasi bahwa perusahaan yang responsif terhadap risiko akan lebih adaptif dan tahan terhadap gangguan, baik internal maupun eksternal (Frigo & Anderson, 2011).

Namun demikian, Kepemimpinan etis terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara prinsip moral dan praktik manajerial di kawasan industri MM2100. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun nilai etika diakui penting secara normatif, implementasinya masih lemah dan tereduksi oleh orientasi efisiensi serta tekanan ekonomi jangka pendek. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan perlunya tata kelola perusahaan sebagai kapabilitas strategis untuk menjembatani gap antara ideal moral dan praktik nyata, agar keberlanjutan sosial dan legitimasi perusahaan dapat tercapai.

Dalam hal peran moderasi, penelitian ini menemukan bahwa tata kelola berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara rantai pasokan hijau dan kinerja perusahaan, serta memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik – seperti sistem pengendalian internal, transparansi, dan akuntabilitas – berfungsi sebagai penguat dalam penerapan kebijakan keberlanjutan dan manajemen risiko yang efektif. Tata kelola yang efektif mampu mendorong kebijakan operasional yang lebih sistematis dan terintegrasi, sehingga efek positif dari praktik-praktik keberlanjutan dan mitigasi risiko lebih maksimal terhadap kinerja organisasi (OECD, 2015).

Sebaliknya, tata kelola tidak memiliki peran moderasi terhadap hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa dimensi etis dari kepemimpinan, meskipun penting secara moral dan sosial, belum dianggap sebagai determinan utama dalam pengukuran kinerja oleh perusahaan-perusahaan di kawasan tersebut. Hal ini mungkin juga mencerminkan adanya kesenjangan antara prinsip etis dan praktik manajerial dalam konteks industri yang berorientasi pada target.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajer industri dan pembuat kebijakan untuk lebih memperhatikan praktik rantai pasokan hijau dan penguatan manajemen risiko, dengan tata kelola yang baik sebagai fondasi penguatan strategi tersebut. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan perlunya redefinisi terhadap indikator kinerja yang tidak hanya bersifat finansial dan operasional, namun juga mengakomodasi nilai-nilai etika dalam jangka panjang.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka *Resource-Based View* (RBV), dengan menunjukkan bahwa keunggulan kinerja perusahaan tidak hanya bersumber dari sumber daya fisik, tetapi juga dari proses internal yang ramah lingkungan dan pengelolaan risiko yang baik. Peran tata kelola sebagai penguat hubungan ini memperluas perspektif RBV ke arah *dynamic capabilities* dan mekanisme pengendalian internal. Dari perspektif RBV, praktik rantai pasokan hijau dan manajemen risiko yang konsisten dapat dikategorikan sebagai sumber daya strategis yang memiliki karakteristik VRIN (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable*), sehingga mampu mendorong keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, efektivitas pemanfaatan sumber daya tersebut sangat bergantung pada mekanisme tata kelola perusahaan, sebagaimana dijelaskan dalam *agency theory*, yang menekankan perlunya kontrol terhadap oportunisme manajerial agar sumber daya benar-benar menghasilkan nilai. Sementara itu, kepemimpinan etis dan praktik ramah lingkungan memiliki implikasi kuat pada *stakeholder theory*, karena keduanya terkait dengan penciptaan legitimasi sosial, pemenuhan ekspektasi pemangku kepentingan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Studi ini juga memperkaya literatur mengenai keterkaitan antara keberlanjutan, etika, dan tata kelola, khususnya dalam konteks negara berkembang, yang masih kurang terwakili dalam literatur global.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Manajer perusahaan di sektor manufaktur dapat menggunakan temuan ini untuk:

- a. Mengintegrasikan praktik rantai pasokan hijau ke dalam kebijakan operasional, melalui inisiatif seperti pemilihan mitra ramah lingkungan dan efisiensi energi.

- b. Memperkuat tata kelola dan sistem manajemen risiko sebagai fondasi strategis dalam menghadapi tekanan regulasi, efisiensi biaya, dan persaingan global.
- c. Memperkuat struktur tata kelola melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, serta mekanisme audit dan pengawasan internal.

5.2.3 Memfokuskan kepemimpinan etis pada aspek yang paling relevan dengan praktik lokal, seperti membangun budaya keselamatan kerja, kepatuhan lingkungan, dan integritas dalam hubungan dengan pemasok. Implikasi Regulasi

Penelitian ini mendukung kebutuhan untuk:

- a. Meningkatkan kebijakan dan regulasi yang mendorong perusahaan menerapkan praktik *green supply chain* dan manajemen risiko, misalnya melalui standar industri atau sertifikasi keberlanjutan.
- b. Memberikan insentif fiskal dan non-fiskal kepada perusahaan yang menerapkan sistem pengelolaan risiko dan tata kelola yang kuat.
- c. Memberikan usulan insentif fiskal dan sertifikasi keberlanjutan dapat dikaitkan langsung dengan instrumen PROPER KLHK, kebijakan industri hijau Kemenperin, serta roadmap ESG OJK yang sedang didorong pemerintah. Usulan insentif fiskal perlu dievaluasi dari sisi kelayakan implementasi, mengingat keterbatasan fiskal pemerintah.
- d. Mengarusutamakan aspek tata kelola dalam peraturan sektor industri sebagai upaya untuk menjembatani antara praktik keberlanjutan dan pencapaian kinerja ekonomi.

5.2.4 Implikasi Praktis

Secara langsung, perusahaan dapat mengambil tindakan konkret sebagai berikut:

- a. Melakukan audit lingkungan secara berkala untuk menilai kesesuaian praktik operasional dengan prinsip keberlanjutan.
- b. Menyesuaikan mekanisme audit lingkungan pada rantai pasokan lokal yang masih didominasi pemasok skala menengah, atau mengembangkan unit pengawasan risiko yang tidak hanya bersifat kontrol tetapi juga berperan strategis dalam inovasi proses produksi hijau.
- c. Menyusun peta risiko untuk setiap fungsi bisnis utama guna mendorong ketahanan operasional.
- d. Membentuk unit khusus pengawasan risiko dan audit lingkungan berkala tetap relevan, namun bagi perusahaan menengah diperlukan alternatif yang lebih realistis,

misalnya penggunaan platform kolaboratif antar-perusahaan di kawasan industri atau integrasi fungsi pengawasan dalam unit yang sudah ada.

- e. Menyusun program internalisasi etika dalam kepemimpinan melalui pelatihan, penguatan nilai organisasi, dan mekanisme pelaporan etis.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada konteks industri manufaktur di kawasan MM2100 dengan desain survei *cross-sectional*, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu diuji melalui penelitian lanjutan yang lebih luas dan longitudinal. Karena memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil serta dalam pengembangan riset selanjutnya:

1. Keterbatasan Konteks Wilayah Penelitian

Penelitian hanya difokuskan pada perusahaan manufaktur yang beroperasi di Kawasan Industri MM 2100 Bekasi, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke perusahaan di luar kawasan tersebut atau ke sektor industri lainnya seperti jasa, agribisnis, atau pariwisata. Sebagai contoh, adanya *cluster effect* dan tingkat *supply chain integration* yang relatif tinggi di kawasan ini dapat memengaruhi hasil penelitian, misalnya memperkuat peran rantai pasokan hijau atau menekan signifikansi kepemimpinan etis. Hal ini menunjukkan bahwa generalisasi ke kawasan industri lain atau sektor manufaktur yang lebih tersebar perlu dilakukan dengan hati-hati, sekaligus membuka ruang bagi pengujian lintas konteks untuk memperkuat kontribusi teoretis penelitian.

2. Keterbatasan Variabel dan Model Penelitian

Penelitian ini hanya mengkaji tiga variabel independen utama, yaitu rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis, serta satu variabel moderator yaitu tata kelola perusahaan. Masih terdapat variabel lain yang potensial memengaruhi kinerja perusahaan, seperti inovasi teknologi, budaya organisasi, atau kapabilitas digital, yang tidak dimasukkan dalam model. Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah kurangnya eksplorasi variabel alternatif yang berpotensi memengaruhi hasil. Penyebutan variabel seperti inovasi teknologi, budaya organisasi, dan kapabilitas digital masih bersifat umum tanpa menunjukkan mekanisme bagaimana faktor tersebut dapat mengubah hubungan antar variabel utama. Selain itu, belum dipertimbangkan kemungkinan adanya variabel mediasi seperti *sustainability culture*

atau *organizational learning* yang dapat menjembatani pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan.

3. Keterbatasan Data dan Teknik Pengumpulan

Data dikumpulkan melalui pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner yang mengandalkan persepsi subjektif manajemen menengah dan atas. Hal ini membuka kemungkinan adanya bias persepsi atau respon sosial yang memengaruhi objektivitas data. Padahal, dalam penelitian kuantitatif berbasis kuesioner, potensi *common method bias (CMB)* sering muncul dan dapat memengaruhi validitas temuan. Upaya mitigasi seperti triangulasi dengan data sekunder (misalnya laporan keberlanjutan, PROPER KLHK, atau laporan ESG perusahaan) maupun teknik statistik untuk menguji CMB perlu menjadi catatan penting.

4. Keterbatasan Waktu dan Dinamika Industri

Pengumpulan data dilakukan dalam periode tertentu (tahun 2025), sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi pada waktu tersebut. Padahal, dinamika industri manufaktur sangat cepat berubah terutama dalam konteks geopolitik, teknologi, dan regulasi lingkungan. Serta faktor seperti tren ESG global, disrupsi rantai pasok pasca-COVID-19, serta perubahan geopolitik yang memengaruhi stabilitas industri manufaktur dapat berdampak langsung pada variabel yang diteliti.

5. Keterbatasan dalam Penjabaran Kinerja Perusahaan

Keterbatasan pengukuran kinerja dalam penelitian ini hanya bertumpu pada persepsi responden, namun tidak dibahas konsekuensinya terhadap validitas hasil. Ketergantungan pada *self-report* berpotensi menimbulkan bias, seperti atau bias sosial yang dapat mengaburkan hubungan antar variabel. Selain itu, tidak ada rencana mitigasi yang ditawarkan, misalnya dengan mengombinasikan data objektif (ROA, ROE, ESG *rating*) atau pendekatan longitudinal study untuk meminimalkan bias persepsi dan meningkatkan reliabilitas temuan. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diformulasikan sebagai konstruk multi-dimensi yang meliputi aspek finansial dan non-finansial. Namun, pengukuran lebih banyak didasarkan pada persepsi responden, bukan data kinerja objektif seperti laporan keuangan *audited* atau skor ESG independen.

5.4 Saran

Meskipun penelitian ini telah mengidentifikasi hubungan penting antara variabel-

variabel yang diteliti, terdapat sejumlah keterbatasan yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan. Oleh karena itu, saran berikut diharapkan dapat memberikan arah yang lebih tajam untuk riset selanjutnya:

1. Pendekatan Longitudinal

Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga tidak dapat menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Studi di masa depan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna mengamati perkembangan strategi keberlanjutan, manajemen risiko, dan pengaruh kepemimpinan etis secara lebih akurat terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

2. Penelitian Longitudinal untuk Memotret Lag Effect Kepemimpinan Etis

Penelitian lanjutan dapat menggunakan desain longitudinal untuk menangkap efek yang muncul secara bertahap, khususnya pada variabel kepemimpinan etis. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka pendek. Namun, hal ini bisa terjadi karena dampak etika biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk terinternalisasi dalam budaya organisasi, praktik tata kelola, serta sistem insentif. Dengan penelitian longitudinal (misalnya 2–3 tahun), peneliti dapat melihat apakah kepemimpinan etis baru memberikan efek nyata terhadap kinerja setelah nilai-nilai etis tertanam dalam pola pikir manajerial dan operasional perusahaan.

3. Perluasan Variabel Kontekstual

Disarankan untuk memasukkan variabel eksternal yang relevan dengan konteks industri di Indonesia, seperti tekanan kompetitif dari pasar global, regulasi lingkungan dari pemerintah pusat maupun daerah, serta ekspektasi pemangku kepentingan. Variabel *sustainability culture* atau *organizational learning* yang dapat menjembatani pengaruh rantai pasokan hijau, manajemen risiko, dan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan. Variabel-variabel tersebut dapat diuji sebagai moderator atau mediator dalam hubungan antara strategi organisasi dan kinerja perusahaan.

4. Replikasi pada Sektor Industri yang Beragam

Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan manufaktur di kawasan MM2100. Oleh karena itu, studi lanjutan direkomendasikan untuk menguji model yang sama pada sektor lain seperti jasa, agribisnis, pertambangan, atau teknologi, agar diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai generalisasi temuan dan efektivitas model di berbagai sektor. Serta adanya *cluster effect* dan tingkat *supply chain integration* yang relatif tinggi dapat memengaruhi hasil penelitian, misalnya memperkuat peran rantai pasokan hijau atau menekan signifikansi kepemimpinan etis.

5. Penggunaan Pendekatan Mixed Methods

Disarankan bagi peneliti berikutnya untuk mengadopsi pendekatan kualitatif atau mixed methods guna menggali lebih dalam pengalaman praktis manajer dan pemangku kepentingan dalam implementasi *green supply chain*, manajemen risiko, kepemimpinan etis, dan tata kelola. Pendekatan ini juga dapat menjelaskan faktor-faktor organisasi dan budaya yang tidak dapat ditangkap melalui survei kuantitatif saja. Hasil kuantitatif saja tidak cukup untuk memahami mengapa beberapa variabel berpengaruh kuat, sementara variabel lain lemah atau tidak signifikan. Pendekatan *mixed methods* (kuantitatif + kualitatif) dapat digunakan untuk menggali “*implementation gap*”, yaitu kesenjangan antara kebijakan formal dengan praktik di lapangan. Misalnya, wawancara dengan manajer rantai pasokan bisa mengungkap bahwa meskipun perusahaan mengklaim menjalankan praktik ramah lingkungan, namun keputusan pembelian masih didominasi oleh faktor biaya, bukan keberlanjutan.

6. Pendalaman Dimensi Tata Kelola Perusahaan

Karena variabel tata kelola terbukti memoderasi hubungan antara beberapa variabel utama, riset lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi mekanisme tata kelola yang lebih spesifik, seperti peran komite audit, struktur kepemilikan, dan keberadaan komite risiko. Hal ini penting untuk memahami bagaimana tata kelola secara operasional memperkuat pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat menguji lebih jauh peran tata kelola dalam konteks *agency theory*, khususnya terkait mekanisme kontrol antara pemegang saham, dewan komisaris, dan manajemen. Selama ini penelitian hanya melihat tata kelola sebagai faktor moderasi secara agregat, padahal secara teoretis tata kelola bisa berbeda dampaknya

tergantung seberapa kuat mekanisme monitoring pemegang saham terhadap manajemen. Studi mendatang dapat mengeksplorasi apakah perusahaan dengan struktur kepemilikan keluarga, multinasional, atau publik memiliki pola moderasi tata kelola yang berbeda, sesuai dengan tingkat *agency cost* yang mereka hadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharjya, D. P., & Kiruba B, G. G. (2020). Behavioural Intention of Customers Towards Smartwatches in an Ambient Environment Using Soft Computing: An Integrated SEM-PLS and Fuzzy Rough Set Approach. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence (IJACI)*, 11(2), 80–111.
- Aditya, K., Kumar, R., Bharti, & Sanyal, S. (2023). Environmental impact of green house gas emissions from the tea industries of northeastern states of India. *Front. Sustain. Food Syst*, 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1220775>
- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: how workplace spirituality mediates?. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1739494.
- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 68-85.
- Ahmad Fathulla, A., & Karadas, G. (2021). Managers' Perceptions Regarding the Effect of Leadership on Organizational Performance: Mediating Role of Green Supply Chain Management Practices. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440211018686>
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547.
- Akbar, M. R. F., Farid, M. S., Pambudining, Z. C., & Putra, A. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri Manufaktur. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 16-16.
- Al-ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. S. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51, 101083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101083>

- Alam, I., Singh, J. S. K., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Alam, M., GUL, F., & IMRAN, D. M. (2021). The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Arts and Social Sciences*, 8(1). [https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021\(173-188\)](https://doi.org/10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188))
- Alam, N., & Palayukan, C. P., (2025). Dampak Penerapan Green Supply Chain Management terhadap Kinerja Keuangan, Keberlanjutan Operasional, dan Kepuasan Pelanggan. *Center of Economic Students Journal*, 8(1), 150-160.
- Alexandrou, S. E., Panayides, P. M., Tsouknidis, D. A., & Alexandrou, A. E. (2022). Green supply chain management strategy and financial performance in the shipping industry. *Maritime Policy & Management*, 49(3), 376–395. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1883141>
- Alhazami, L., & Laurencia, S. (2023). Pengaruh Strategic Supplier Partnership dan Green Innovation Culture Terhadap Competitive Advantage pada Global Supply Chain (Studi Kasus Pada Kosmetik XYZ). *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.53067/ijebef>
- Ali, R., Azeem Naz, M., & G. Ntim, C. (2021). Corporate governance, working capital management, and firm performance: Some new insights from agency theory. *Managerial and Decision Economics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mde.3466>
- Almeida, Broadbent, Zambrano, Wilkinson, & Ferreira. (2019). Monitoring the structure of forest restoration plantations with a drone-lidar system. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 79, 192–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jag.2019.03.014>
- Amaranti, R., Irianto, D., Govindaraju, R., Magister, S., & Doktor, D. (2017). Green Manufacturing: Kajian literatur. *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, 8(9), 2579–6429.
- Amin, A., Ali, R., Rehman, R. ur, Ali, R., & Said, R. M. (2022). Corporate Governance and Capital Structure: Moderating Effect of Gender Diversity. *SAGE Open*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440221082110>

- Andiappan, V., Foo, D. C. Y., & Tan, R. R. (2022). Automated targeting for green supply chain planning considering inventory storage losses, production and set-up time. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 39(5), 341–352. <https://doi.org/10.1080/21681015.2021.1991015>
- Anggraini, U., & Lestari, H. S. (2022). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan dan Risiko Perusahaan Manufaktur Bursa Efek Indonesia 2017-2021. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 265–271.
- Anggusti, I. M., SH, M., Toni, N., MM, C., Chanaka, J., & Kom, S. (2021). Mengenal Lebih Dekat Sistem Manajemen dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Teori dan Praktik). Merdeka Kreasi Group.
- Anvari, A. R. (2021). The integration of LARG supply chain paradigms and supply chain sustainable performance (A case study of Iran). *Production & Manufacturing Research*, 9(1), 157–177. <https://doi.org/10.1080/21693277.2021.1963349>
- Asir, M., Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 32-42.
- Audhitiawaty, W., & Murwaningsari, E. (2024). Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Hijau, Pengungkapan Lingkungan dan Strategi Hijau Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(1), 197-206.
- Aven, T. (2011). On the new ISO guide on risk management terminology. *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 96 No. 7, pp. 719-726.
- Azhari, F., & Ali, H. (2024). Peran Inovasi Produk, Strategi Pemasaran, dan Kualitas Layanan terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 2(2), 72-81.
- Badan Standardisasi Nasional. (2018). Grand Desain Penerapan Manajemen Risiko. Grand Desain Penerapan Manajemen Risiko di Badan Standardisasi Nasional, 2018-2023.
- Bahri, & Syaiful, B. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajmen*, 3(2).

- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Brown, M.E. et al. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Banjarnahor, E., & Sudibyo, Y. A. (2023). Employee Satisfaction Moderates The Effects of Green Supply Chain Management, Leadership and Organizational Culture on Corporate Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 3(1), 93-108.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bauer, R., Frijns, B., Otten, R., & Tourani-Rad, A. (2008). The impact of corporate governance on corporate performance: Evidence from Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 16(3), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2007.05.001>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. *Journal of Forensic Accounting*, 1–20.
- Beasley, M. S., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing EnterpriseWide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311–332.
- Benzidia, S., Makaoui, N., & Subramanian, N. (2021). Impact of ambidexterity of blockchain technology and social factors on new product development: A supply chain and Industry 4.0 perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120819. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120819>
- Benzidia, S., Makaoui, N., & Subramanian, N. (2021). Impact of ambidexterity of blockchain technology and social factors on new product development: A supply chain and Industry 4.0 perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120819. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120819>

- Bhagat, S., & Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of Corporate Finance*, 58, 142–168.
- Braccini, A. M., & Margherita, E. G. (2018). Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under the triple bottom line: The case of a manufacturing company. *Sustainability*, 11(1), 36.
- Bremser, W. G., & Barsky, N. P. (2004). Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. *R&D Management*, 34(3), 229–238. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00335>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cabernard, L., Pfister, S., & Hellweg, S. (2022). Improved sustainability assessment of the G20's supply chains of materials, fuels, and food. *Environmental Research Letters*, 17(3), 034027. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac52c7>
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Joko Sabtohadhi, S. E., Alkadrie, S. A., SE, M., Megawati, S. P., & Lay, A. S. Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Chanchaichujit, J. Balasubramanian, S. Shukla, V., & Rosas, J. S. (2020). Multi-objective decision model for green supply chain management. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1783177.
- Cheung, Y.L. and Jang, H. (2008). Scorecard on corporate governance in East Asia: a comparative study. (*International Finance Review*, Volume 9), Emerald Group Publishing Limited, 415-458.
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399–403.
- Choudhary, K., Sangwan, K. S., & Goyal, D. (2019). Environment and economic impacts assessment of PET waste recycling with conventional and renewable sources of energy. *Procedia CIRP*, 80, 422–427. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.01.096>
- Christopher, M., & Lee, H. . (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 34 (5), 388-396.

- Chughtai, A., B et al. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics* , Vol. 128 No. 3, pp. 653-663.
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28(1), 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.004>
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology. *Supply Chain Manag. An Int. J.* 17 (4), 403-418.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th Edition. McGraw Hill International Edition, New York.
- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*, 59(5), 1085–1113. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Damayanti, A., & Astuti, S. B. (2022). PENGARUH GREEN ACCOUNTING TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN. *RELEVAN*, 2, 116–125.
- de Ruiter, M. (2019). Taking the heat or shifting the blame? Ethical leadership in political-administrative relations after policy failures. *Public Integrity*, 21(6), 557–570.
- Diabat, A., Kannan, D., & Mathiyazhagan, K. (2013). Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management – A textile case. *Journal of Cleaner Production*, 83, 391–403.
- Douwe P. Flapper, S., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27–37. <https://doi.org/10.1108/01443579610119144>
- Drongelen, I. c. K., & Bilderbeek, J. (1999). R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics. *R&D Management*, 29(1), 35–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-9310.00115>
- Durlista, M. A., & Wahyudi, I. (2023). PENGARUH PENGUNGKAPAN ENVIRONMENTAL, SOCIALDAN GOVERNANCE (ESG) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR PERTAMBANGAN BATU BARA PERIODE 2017-2022. *Jurnal Ilmiah MEA (MANAJEMEN, EKONOMI, Dan AKUNTANSI)*, 7(No. 3).

- Dvorakova, Z., Shippen Bright, E., & Muehlfeit, J. (2016). Honesty in Leadership: A Case of the Czech Republic. (Dis)Honesty in Management (Advanced Series in Management, 10, 227–241.
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>
- Effendi, N., Arief, S., Sule, E. T., & Cahyandito, M. F. (2020). EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT AGAINST CORPORATE SUSTAINABILITY AT THE COAL MINING INDUSTRY IN INDONESIA. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2).
- Ehikioya, B. I. (2009). Corporate Governance Structure and Firm Performance in Developing Economies: Evidence from Nigeria. *Corporate Governance*, 9, 231–243.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of*, pp. 57-74.
- Eltayeb, T and Zailani, S. (2010). Investigation on the drivers of green purchasing towards environmental sustainability in the Malaysian manufacturing sector 3(3), 316– 337.
- Emar, A. E. S., & Ayem, S. (2020). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management dan Pengungkapan Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan dengan Good Corporate Governance Sebagai Moderasi. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 19(2), 79-90.
- Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise risk management (ERM) and firm value: The mediating role of investment decisions. *Cogent Economics & Finance*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090>
- Ferrell, O. C., Johnston, M. W., Marshall, G. W., & Ferrell, L. (2019). A New Direction for Sales Ethics Research: The Sales Ethics Subculture. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(3), 282–297. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1615839>
- Firman, T., & Fahmi, F. Z. (2017). The Privatization of Metropolitan Jakarta's (Jabodetabek) Urban Fringes: The Early Stages of “Post-Suburbanization” in Indonesia. *Journal of the American Palnning Association*, 68–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01944363.2016.1249010>

- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartne, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229–247.
- Freeman, R.E. (1984).), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, . Pitman, Boston, MA (in Bahasa).
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20677>
- Gaonkar, R.S. dan Viswanadham, N. (2007). Analytical framework for the management of risk in supply chains. *IEEE Trans. Automation Sci. Eng.* 4 (2), 265-273.
- Gawusu, A., Zhang, X., Abdulai Jamatutu, S., Abubakari, A., Algade Amadu, A., & Miensah, E. (2021). The Dynamics of Green Supply Chain Management within the Framework of Renewable Energy. *International Journal of Energy Research*, 46(2), 83.
- Gellert, R. (2019). *The risk-based approach to data protection*. Oxford University Press.
- Ghadge, A., et al. (2012). Supply chain risk management: present and. *Int. J. Logist. Manag.* 23 (3), 313-339.
- Ghazieh, L., & Chebana, N. (2021). The effectiveness of risk management system and firm performance in the European context. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 26(52), 182–196.
- Ghillyer, A. (2008). *Business Ethics: A Real World Approach*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Ghosh, S., Chandra Mandal, M., & Ray, A. (2022). Exploring the influence of critical parameters on green supply chain management performance of small and medium-sized enterprise: An integrated multivariate analysis-robust design approach. *Leaner Logistic and Supply Chain*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100057>
- Ghozali, I., & Hengky, L. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Edisi ke-2)*. Badan Penerbit Undip.
- Gillan, S., & Starks, L. T. (1998). *Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective*.
- Gjendrum, D., & Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk Management*, 31(21), 8–12.
- Gladys Gnana Kiruba B., & Acharjya, D. P. (2020). Behavioural Intention of Customers Towards Smartwatches in an Ambient Environment Using Soft Computing. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, 11(2), 80–111. <https://doi.org/10.4018/IJACI.2020040105>
- Gray, R., et al. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 47-77.
- Gregor, S. (2009). *Building theory in the sciences of the artificial*. Publication History.
- Habib, M. A., Bao, Y., & Ilmudeen, A. (2020). The impact of green entrepreneurial orientation, market orientation and green supply chain management practices on sustainable firm performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1743616.
- Hafezalkotob, A., & Zamani, S. (2019). A multi-product green supply chain under government supervision with price and demand uncertainty. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(1), 193–206. <https://doi.org/10.1007/s40092-018-0271-9>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Hallikas, J. et al. (2004). Risk management processes in supplier networks. *Int. J. Prod. Econ.* 90 (1), 47-58.

- Hao, J., Li, C., Yuan, R., Ahmed, M., Khan, M. A., & Olah, J. (2020). The Influence of the Knowledge-Based Network Structure Hole on Enterprise Innovation Performance: The Threshold Effect of R&D Investment Intensity. *Sustainability*, 12(15), 6155. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12156155>
- Haribowo, S. F., & Winarno, A. (2024). Kebenaran dan Tanggung Jawab dalam Praktik Kepemimpinan: Studi Filosofis tentang Etika di Perusahaan: A Study Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 31-45.
- Harland, C. et al. (2003). Risk in supply networks. *J. Purch. Supply Manag.* 9 (2), 51-62.
- Harter, J.K et al. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. Keyes, C.L. and Haidt, Flourishing: The Positive Person and the Good Life, Vol. 2, American Psychological Association, Washington, D.C., pp. 3-40.
- Hassan, S. (2019). We need more research on unethical leadership behavior in public organizations. *Public Integrity*, 21(6), 553–556.
- Hélène Laurell, Niklas P.E. Karlsson, John Lindgren, Svante Andersson, Göran Svensson. (2018). "Re-testing and validating a triple bottom line dominant logic for business sustainability", *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Hendricks, K.B., et al. (2009). The effect of operational slack, diversification, and vertical relatedness on the stock market reaction to supply chain disruptions. . *J. Oper. Manag.* 27 (3), 233-246.
- Hermiyetti, H. and Manik, E.N. (2013). The influence of good corporate governance mechanism on earnings management: empirical study in Indonesian Stock Exchange listed company for periods of 2006–2010. *Indonesian Capital Market Review*.
- Hervani, A. A. et al. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12(4), 330-353.
- Hidayat, A. R. T., & Asmara, A. Y. (2017). Creative industry in supporting economy growth in Indonesia: Perspective of regional innovation system. IOP Publishing. <https://doi.org/doi:10.1088/1755-1315/70/1/012031>
- Hidayat, M., Cahyaningtyas, S. R., & Mariadi, Y. (2023). Analisis Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di

- Bursa Efek Indonesia Periode 2019-2021. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(2), 119-134.
- Ho, J. C., Shalishali, M. K., Tseng, T.-L. (Bill), & Ang, D. S. (2009). Opportunities in Green Supply Chain Management. *The Coastal Bussiness Journal*, 8(1).
- Horvey, S. S., & Ankamah, J. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Empirical evidence from Ghana equity market. *Financial Economics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1840102>
- Hoyt, R. ., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.
- Hsu, Y.-L., & Liao, L.-K. (Connie). (2022). Corporate governance and stock performance: The case of COVID-19 crisis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(4), 106920. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106920>
- Hunt, Shelby D. (2002). *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. London: M.E. Sharpe.
- International Organization of Standardization. (2009). *ISO 31000 risk management-principles and guidelines*. ISO.
- Irani, Z., Kamal, M. M., Sharif, A., Love, P. E. (2017). Enabling sustainable energy futures: factors influencing green supply chain collaboration. *Production Planning & Control*, 28((6-8)), 684–705.
- ISO. (2009a,b). *Risk Managementd Principles and Guidelines: ISO 31000*. p. 2009.
- Jabbour, A. B. et al. (2014). Mixed methodology to analyze the relationship between maturity of environmental management and the adoption of green supply chain management in Brazil. *Resources, Conservation and Recycling*, 92, 255-267.
- Iswajuni, I., Manasikana, A., Soetedjo, S. (2018). The effect of enterprise risk management (ERM) on firm value in manufacturing companies listed on Indonesian Stock Exchange year 2010-2013. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 224–235.
- Jackson, S. E., Ren, S., & Tang, G. (2020). Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42(6), 961–983. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0414>

- Jafarzadeh-Ghoushchi, S., Dorost, S., & Hashempour, S. (2018). Qualitative and Quantitative Analysis of Green Supply Chain Management (GSCM) Literature from 2000 to 2015. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(1).
- Jazairy, A., & von Haartman, R. (2020). Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(1), 44–84. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1584163>
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Judijanto, L., Shalihah, M. A., Desi, D. E., Kusumastuti, S. Y., Rahayu, D. H., Apriyanto, A., & Winarto, B. R. (2025). *Manajemen Risiko*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Julmi, C., Pereira, J. M., & Bramlage, J. K. Jackenkroll, B. (2022). Explaining the relationship between ethical leadership and burnout facets in the academic context: the mediating role illegitimate tasks. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(1/2), 39–55.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM Practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operation Management.*, 24, 791–812.
- Kadziński, M. et al. (2017). Evaluation of multi-objective optimization approaches for solving green supply chain design problems. *Omega*, 68,, 168-184.
- Kafidipe, A., Uwalomwa, U., Dahunsi, O., & Okeme, F. O. (2021). Corporate governance, risk management and financial performance of listed deposit money bank in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 8, 1888679. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1888679>
- Kalshoven, K. and Boon, C.T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 60-68.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical leadership: Literature study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655-680.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Harvard Business Review* KaplanAndNorton(Bala - Onbekend. *Harvard Business*, 71–79.
- Karsten, N. (2019). Not biting the hand that feeds you: How perverted accountability affects the ethical leadership of Dutch mayors. *Public Integrity*, 21(6), 571–581.
- Karsten, N., & Jacobs, S. P. J. . (2022). ‘Moral Person’ or ‘Ethical Leader’? A Longitudinal Quantitative Analysis of Councilors’ Integrity Requirements for Dutch Mayors (2008–2019). *Public Integrity*, 24(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1932145>
- Kern, D., et al. (2012). Supply risk management: model. *Int. J. Phys. Distrib. Logistics Manag.* 42 (1), 60-82.
- Kharisma, B. (2014). Good Governance Sebagai Suatu Konsep dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 1-34.
- Khatami, M., & Rahardjo, S. N. (2023). Pengaruh Corporate Governance, dan karakteristik Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2019). *Diponegoro Journal of Accounting*, 12(2).
- Khorasani, S. T. Almasifard, M. (2018). The development of a green supply chain dual-objective facility by considering different levels of uncertainty. *Journal of Industrial Engineering International*, 14, 593–602.
- Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703–728.
[https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00046-4](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4)
- Kleindorfer, P. R., Singhak, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00235.x>

- Kowalski, T.H.P. and Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 16, pp. 2229-2255.
- Kwateng, K. O., Amanor, C., & Tetteh, F. K. (2022). Enterprise risk management and information technology security in the financial sector. *Information & Computer Security*, 30(3), 422–451.
- Lähdeaho, O., Hilmola, O. P., & Kajatkari, R. (2020). Maritime supply chain sustainability: South-East Finland case study. *Journal of Shipping and Trade*, 5, 1–15.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk management*. 14, 272–300.
- Lameck, W. U. (2022). The influence of ethical leadership in the delivery of agricultural advisory services in Tanzania local government authorities. *Public Administration and Policy*, 25(1), 78–88.
- LaPorta et al. (2002). Investor protection and corporate . *Journal of Finance*, Vol. 57, No. 3, pp. 1147-1170.
- Lasthuizen, K., Heres, L., & Webb, W. (2019). Ethical Leadership within the Public and Political Realm: A Dance with Wolves? *Public Integrity*, 21(6; Ethical Leadership and the Integrity of Public Institutions). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1667663>
- Lestari, F., & Dinata, S. R. (2019). Green Supply Chain Manageme untuk Evaluasi Manajemen Lingkungan Berdasarkan Sertifikasi ISO14001. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 8(3), 209–217.
- Li, G., Li, L., Choi, T. M., & Sethi, S. P. (2020). Green supply chain management in Chinese firms: Innovative measures and the moderating role of quick response technology. *Journal of Operations Management*, 66(7–8), 958–988.
- LINS, K. V., SERVAES, H., & TAMAYO, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Liu, H. et al. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.

- Liu, J., Y, F., Zhu, Q., & J, S. (2018). Green supply chain management and the circular economy: Reviewing theory for advancement of both fields. *Interbational Journal of Physical Distribution & Logistic Management*.
- Loska, D., & Higa, J. (2020). The risk to reconstitution: supply chain risk management for the future of the US Air Force's prganic supply chain. *Journal of Defense Analytics and Logistic*, 4(1), 19–40.
- Lu, T., & Wang, Y. (2021). The effect of air pollution on corporate social responsibility performance in high energy-consumption industry: Evidence from Chinese listed companies. *Journal of Cleaner Production*, 280(Part 1), 124345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124345>
- Luthra, S., & Mangla, S. K. (2018). When strategies matter: Adoption of sustainable supply chain management practices in an emerging economy's context. *Resources, Conservation and Recycling*, 138, 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.07.005>
- Mabrouki, C. et al. (2014). A decision support methodology for. *Saf. Sci.* 63, , 124- 132.
- Malikov, K., Demirbag, M., Kuvandikov, A., & Manson, S. (2021). Workforce reductions and post-merger operating performance: The role of corporate governance. *Journal of Business Research*, 122, 109–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.042>
- Mashitoh, H. and Irma. (2013). The influence of corporate governance implementation toward bank performance (empirical study on banks listed in Indonesia Stock Exchange). *International Conference on Law, Business and Governance Vol. 1*.
- Masudin, I., Wastono, T., & Zulfikarijah, F. (2018). The effect of managerial intention and initiative on green supply chain management adoption in Indonesian manufacturing performance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1485212.
- Mathivathanan, D., Kannan, D., & Haq, A. N. (2018). Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view. *Resources, Conservation and Recycling*. 128, 284–305.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and

- Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- McKimm, J., & McLean, M. (2020). Rethinking health professions' education leadership: Developing 'eco-ethical' leaders for a more sustainable world and future. *Medical Teacher*, 42(8), 855–860.
- Metwally, M. (2019). Forensic organizational psychology: shedding light on the positive repercussions of ethical leadership in forensic medicine. *Egyptian Journal of Forensic Sciences*, 9(1), 32.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641–653.
- Migdadi, Y. K. A. A. (2019). The effective practices of mobile phone producers' green supply chain management in reducing GHG emissions. *Environmental Quality Management*, 28(3), 17–32.
- Mishra, D. et al. (2017). Green supply chain performance measures: A review and bibliometric analysis. *Sustainable Production and Consumption*, 10,, 85-99.
- Nagurney, A., & Nagurney, L. S. (2010). Sustainable supply chain network design: A multicriteria perspective. *International Journal of Sustainable Engineering*, 3(3), 189-197.
- Mkheimer, I. M., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Perez, M. P. (2022). Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 203–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2021-0275>
- Moon, W. K., & Kahlor, L. A. (2022). Nanoscientists' perceptions of serving as ethical leaders within their organization: Implications from ethical leadership for responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 9(1), 74–92.
- Murphy, D., Werna, E., & Keivani, R. (1997). *Corporate Social Responsibility and Urban Development: Lessons from the South*.

- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727.
- Nazam, M., Hashim, M., Ahmad Baig, S., Abrar, M., Ur Rehman, H., Nazim, M., & Raza, A. (2020). Categorizing the barriers in adopting sustainable supply chain initiatives: A way-forward towards business excellence. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1825042.
- Nazari, J. A., Kline, T., & Herremans, I. M. (2006). *Conducting Survey Research in Management Accounting*. In *Research Methodology in Strategy and Management*. Spiramus Press.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Ngai, E. W. T. et al. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. . *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.
- Ninlawan, C. et al. (2010). The implementation of green supply chain management practices in electronics industry. Paper presented at the Proceedings of the international multiconference of engineers and computer scientists.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 34 (5), 434-456.
- Nwabueze, U. and Mileski, J. (2008). The challenge of effective governance: the case of Swiss. *Corporate Governance*, Vol. 8 No. 5,, pp. 583-594.
- Oliveira et al. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production* 151 , 616-633.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Sage Journals*, 24(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

- Özsongur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73–88.
- Pan, X., Pan, X., Song, M., & Guo, R. (2020). The influence of green supply chain management on manufacturing enterprise performance: moderating effect of collaborative communication. *Production Planning & Control*, 31(2–3), 245–258. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1631457>
- Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, 89, 229–234.
- Partiwi, R., & Herawati, H. (2022). PENGARUH KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL, LEVERAGE DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN. *JURNAL KAJIAN AKUNTANSI DAN AUDITING*, 17(No. 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37301/jkaa.v17i1.76>
- Peljhan, D., & Marc, M. (2021). Risk management and strategy alignment: influence on new product development performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2011192>
- Peng, H., Zhang, J., Zhong, S., & Li, P. (2021). Corporate governance, technical efficiency and financial performance: Evidence from Chinese listed tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 163–173.
- Porter, M. E. (2001). *The Value Chain and Competitive Advantage. Understanding Business: Processes*. New York: The Free Press.
- Pramanaswari, A. S. I. (2024). Analisis Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar di BEI Tahun 2020-2023. *Jurnal Economina*, 3(6), 683-692.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. . *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.
- Radiansyah, A., Baroroh, N., Fatmah, F., Hulu, D., Syamil, A., Siswanto, A., & Nugroho, F. (2023). *Manajemen Risiko Perusahaan: Teori & Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Radityo, S. T. (2024). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko dalam Kesiapan IPO: Studi pada PT XYZ. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 8(3), 2314-2327.
- Ramadhani, K., Amin, M., & Junaidi. (2021). PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, DAN PROFITABILITAS TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (Study Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2020). *E-JRA*, 10(12).
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, S. H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Raza, J., Liu, Y., Zhang, J., Gul, H., Hassan, Z., & Aboud, K. (2021). How Ethical Leadership Impacts Deviant Normative Conduct? The Role of Trait Affect, Voice Behaviour, and Social Support. *Australian Journal of Psychology*, 73(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1882274>
- Rebs, T., Branderburg, M., Seuring, S., & Stohler, M. (2018). Stakeholder influences and risks in sustainable supply chain management: a comparison of qualitative and quantitative studies. *Business Research*, 11, 197–237.
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*.
- Rismawati, A., & Nurapni, S. (2022). Kajian Empiris Tata Kelola Perusahaan Strategis dan Keunggulan Kompetitif. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Akuntansi* (Vol. 2).
- Ritchie, B. dan Brindley, C., (2007). Supply chain risk management and performance: a. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 27 (3), 303-322.
- Rodgers, W., Guiral, A., Gonzalo, J. A. (2009). Auditor independence and corporate governance: ethical dilemmas. *European Journal of International Management*, 3(1), 60–74.
- Roque, A., Moreira, J. M., & Figueiredo, J. D., Albuquerque, R., Gonçalves, H. (2020). Ethics beyond leadership: can ethics survive bad leadership? *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 275–294.

- Rothenberg, S., Pil, F. P., & Maxwell, J. (2001). Lean, Green, and the Quest for superiorenvironmental performance. *Sage Journals*, 10(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00372.x>
- Ruyter, K. de, & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564230010310303>
- Sadhukhan, J., Martinez-Hernandez, E., Murphy, R. J., Ng, D. K., Hassim, M. H., Ng, K. S., & Andiappan, V. (2018). Role of bioenergy, biorefinery and bioeconomy in sustainable development: Strategic pathways for Malaysia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81, 1966-1987.
- Saeidi, P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 122–151.
- Sagala, P. M., Tarigan, K. M. B., Andarini, S., & Kusumasari, I. R. (2024). Analisis pentingnya perencanaan dan pengembangan bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Karya: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 150-159.
- Sahara, I., & Putry, R. A. (2025). Analisis Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Pengambilan Keputusan Investasi Pada Perusahaan Start-Up di Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(1).
- Saiful, A. M., Abdul Maulud, N. K., Amatur Rahman, M., Ridzuan Oon, A. O., & Che Hashim, C. H. (2020). Integrated Facility and Assets Management using GIS-Web Application. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* (IOP Publishing).
<https://doi.org/doi:10.1088/1755-1315/540/1/012068>
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati, R. (2022). Analisis Manajemen Resiko dalam Penerapan Good Corporate Governance: Studi Pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1540-1554.
- Sarkis, J. et al. (2011). An organizational theoretic review of green supply chainmanagement literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.

- Shakeel, F., Mathieu Kruyen, P., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 88–108.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). *Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai*. Penerbit Aksara Timur.
- Sharma, S., & Asif Gandhi, M. (2016). Exploring Correlations in Components of Green Supply Chain Practices and Green Supply Chain Performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 26(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CR-04-2015-0027>
- Shashi, Tavana, M., Shabani, A., & Singh, R. (2019). The impact of interwoven integration practices on supply chain value addition and firm performance. *Journal of Industrial Engineering International*, 5(1), 39–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40092-019-0316-8>
- Sheikh, W., & Alomb, K. (2021). Corporate governance, board practices and performance of shipping firms in Bangladesh. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37, 259–267.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Shin, H et al. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Shleifer, A., and R. Vishny R. . (1997). The limits of arbitrage. *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 1.
- Shu, P.-G., & Chiang, S.-J. (2020). The impact of corporate governance on corporate social performance: Cases from listed firms in Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 61, 101332. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101332>
- Siagian, O. A., & Cahyono, Y. (2021). Strategi Pemulihan Pemasaran UMKM di Masa PAndemi Covid-19 Pada Sektor Ekonomi Kreatif. *Jurnal Teknologi Dan Informasi Bisnis*, 3(1).

- Siahaya, M. (2024). Green Strategy Mengintegrasikan Keberlanjutan dalam Rencana Bisnis untuk Masa Depan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(9), 1338-1349.
- Sodhi, M. and Lee, S. . (2007). An analysis of sources of risk in the consumer electronics industry. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 58 No. 11, pp. 1430-9.
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849–1867. <https://doi.org/10.1111/poms.12746>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukati, I., et al. (2012). The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40,, 274-281.
- Sutaguna, I. N. T., Par, S. S., Par, M., Ali, I. H., Dewi, N. N., Margery, E., & Si, S. M. (2023). *Ekonomi bisnis. Cendikia Mulia Mandiri*.
- Syamil, A., Subawa, S., Budaya, I., Munizu, M., Darmayanti, N. L., Fahmi, M. A., & Dulame, I. M. (2023). *Manajemen Rantai Pasok*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tasmin, R., Muazu, M. H., Nor Aziati, A. H., & Zohadi, N. L. (2020). The mediating effect of enterprise risk management implementation on operational excellence in the Malaysian oil and gas sector: a conceptual framework. *Future Business Journal*, 6(1), 7.
- Teixera, A. A., Moraes, T. E. D. C., Stefanelli, N. O., de Oliveira, J. H. C., Teixeira, T. B., & de Souza Freitas, W. R. (2020). Green supply chain management in Latin America: Systematic literature review and future directions. *Environmental Quality Management*, 30(2), 47–73.
- Tewu, M. L., Suwarno, S., Lisdiono, P., Friska, R., & Pramono, A. J. (2024). Enterprise risk management and supply chain management: The mediating role of competitive advantage and decision making in improving firms performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1131-1140.
- Thian, A., (2021). *Manajemen Risiko Bisnis*. Penerbit Andi.

- Tjahjadi, B., Mustikaningtiyas, F., & Soewarno, N. (2021). Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. *Heliyon*, 7.
- Tooranlo, H. S., Alavi, M., & Saghafi, S. (2018). Evaluating indicators of the agility of the green supply chain. *Competitiveness Review*, 28(5), 541–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0009>
- Torielli, R. M., Abrahams, R. A., Smillie, R. W., & Voigt, and R. C. (2011). Using lean methodologies for economically and environmentally sustainable foundries. *China Foundry*, 8(1).
- Trevino Klebe, L., Brown, M., & Hartman Pincus, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relation*, 56(1).
- Tritto, A. (2021). China's Belt and Road Initiative: from perceptions to realities in Indonesia's coal power sector. *Energy Strategy Reviews*.
- Trong Tuan, L. (2014). Tata kelola perusahaan dan kinerja merek. *Tinjauan Riset Manajemen*, 37(1), 45–68.
- Tsui, K.-L. (1992). An Overview of Taguchi Method and Newly Developed Statiscal Methods for Robust Design. *IIE Transactions*, 24(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/07408179208964244>
- Tuncel, G., dan Alpan, G.,. (2010). 2010. Risk assessment and management for supply chain networks: a case study. *Comput. Industry* 61 (3), 250-259.
- Uyar, A., Fernandes, V., & Kuzey, C. (2021). The mediating role of corporate governance between public governance and logistics performance: International evidence. *Transport Policy*, 109, 37–47.
- Van Hoang, T. H., Przychodzen, W., Przychodzen, J., & Segbotangni, E. A. (2021). Environmental transparency and performance: Does the corporate governance matter? *Enviromental and Sustainability Indicators*, 10, 100123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indic.2021.100123>
- Vanalle, R. M., Ganga, G. M. D., Godinho Filho, M., & Lucato, W. C. (2017). Green supply chain management: An investigation of pressures, practices, and performance within the Brazilian automotive supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 151, 250–259.

- Vincent, N. E., & Pinsker, R. (2020). IT risk management: interrelationships based on strategy implementation. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 553–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2019-0093>
- Walker, H., & Phillips, W. (2009). Sustainable procurement: Emerging issues. *International Journal of Procurement Management*, 2(1), 41–61. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2009.021729>
- Wang, H., dan Hsu, F. (2009.). An integrated operation module for individual risk man. *J. Oper. Res.* 198 (2), 610-617.
- Widajantie, T. D., & Dewi, A. P. (2020). PENGARUH UKURAN KAP, OPINI AUDIT, AUDIT DELAY, FINANCIAL DISTRESS, DAN PERGANTIAN MANAJEMEN TERHADAP VOLUNTARY AUDITOR SWITCHING. *LIABILITY*, 02(2), 19–52.
- Wilson, S., McCalman, J. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*, 35(2), 151–154.
- Wiyarni, & Bunyamin. (2021). The Mediating Effect of Financial Distress on Audit Tenure and Auditor switching Towards Audit Delay. *Proceedings of 2nd Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2020)*, 183(Ambec 2020), 35–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210717.008>.
- Wong, C. Y., Wong, C. W., & Boon-itt, S. (2020). Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4589–4609.
- Wooi, Goh Chee & Zailani, Suhaiza. (2010). Green supply Chain Initiatives:. *J, International Business Management*, 4(1), 20-27.
- Wulandari, M., Amelia, N. S., Nashobi, M. Z., & Noviyanti, I. (2024). Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan Ekonomi Terbaru. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 9(1), 85-92.
- Xue, B., Xu, F., Luo, X., & Warkentin, M. (2021). Ethical leadership and employee information security policy (ISP) violation: exploring dual-mediation paths. *Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People*, 1(1), 5–23.
- Xue, B., Xu, F., Luo, X., & Warkentin, M. (2021). Ethical leadership and employee information security policy (ISP) violation: exploring dual-mediation paths. *Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People*, 1(1), 5–23.

- Xue, B., Xu, F., Luo, X., & Warkentin, M. (2021). Ethical leadership and employee information security policy (ISP) violation: exploring dual-mediation paths. *Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People*, 1(1), 5–23.
- Yadav, S., & Sahoo, S. (2020). Influences of TPM and TQM Practices on Performance of Engineering Product and Component Manufacturers. *Procedia Manufacturing*, 43, 728–735. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.111>
- Yan, Z. (2021). Research on enterprise risk prevention and control countermeasures based on business model innovation—Taking Shandong as an example. In 2021 2nd International Conference on Education, Knowledge and Information Management (ICEKIM) (Pp. 616-620). IEEE.
- Yang, J. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 150, 104–113.
- Yang, W., & Zhang, Y. (2012). Research on factors of green purchasing practices of Chinese. 3(5), 222–231.
- Young, S. and Thyil, V. (2009). Governance, employees and CSR: integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47 No. 2, pp. 167-185.
- Younis, H., & Sundarakani, B. (2019). “The impact of firm size, firm age and environmental management certification on the relationship between green supply chain practices and corporate performance.” *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 319–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2018-0363>
- Younis, H., Sundarakani, B., & O’Mahony, B. (2020). Investigating the relationship between green supply chain management and corporate performance using a mixed method approach: Developing a roadmap for future research. *IIMB Management Review*, 32(3), 305–324. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.011>
- Yu, Y., Zhang, M., & Huo, B. (2019). The impact of supply chain quality integration on green supply chain management and environmental performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9–10), 1110–1125. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1356684>
- Yunita, A., Wardhani, R. S., Levany, Y., Rahmadoni, F., Fibrianto, A., & Martoyo, A. (2023). *Manajemen Risiko Fraud*. Tohar Media.

- Yusuf, Y. Y., et al. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, Part B, 531-543.
- Zafiropoulos, L et al. (2005). Dynamic risk management. *Inf. Manag. Comput. Secur.* 13 (3), 212-234.
- Zakeri, A. et al. (2015). Carbon pricing versus emissions trading: A supply chain planning perspective. . *International Journal of Production Economics*, 164, 197-205.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader*. McGraw Hill Professional.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013a). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.001>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013b). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106–117.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K.-H. (2018). Green supply chain management implications for “closing the loop.” *Transportation Research Part E: Logistic and Transportation Review*, 44(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tre.2006.06.003>
- Zhu, Qinghua., et al. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1041-1052.
- Zou, Z., Farnoosh, A., & Mcnamara, T. (2021). Risk analysis in the management of a green supply chain. *Strategic Change*, 30(1), 5–17.

Lampiran 1 Hasil Olah Data

Hasil Uji Validitas *Convergent* (Rantai Pasokan Hijau dan Manajemen Risiko)

Indikator	Rantai Pasokan Hijau	Indikator	Manajemen Risiko
RPH 1	0.859	MR 1	0.841
RPH 2	0.883	MR 2	0.841
RPH 3	0.868	MR 3	0.873
RPH 4	0.854	MR 4	0.860
RPH 5	0.862	MR 5	0.798
RPH 6	0.847	MR 6	0.862
RPH 7	0.834	MR 7	0.854

Hasil Uji Validitas *Convergent* (Kepemimpinan Etis dan Tata Kelola)

Indikator	Kepemimpinan Etis	Indikator	Tata Kelola
KE 1	0.899	TK 1	0.877
KE 2	0.853	TK 2	0.857
KE 3	0.878	TK 3	0.844
KE 4	0.874	TK 4	0.873
KE 5	0.862	TK 5	0.854

Hasil Uji Validitas *Convergent* (Kinerja Perusahaan)

Indikator	Kinerja Perusahaan
KP 1	0.890
KP 2	0.945
KP 3	0.901
KP 4	0.862
KP 5	0.891
KP 6	0.856

Hasil Uji Validitas *Convergent* (TK x RPH, TK x MR, TK x KE)

Indikator	TK x RPH	Indikator	TK x MR	Indikator	TK x KE
TK x RPH	1.000	TK x MR	1.000	TK x KE	1.000

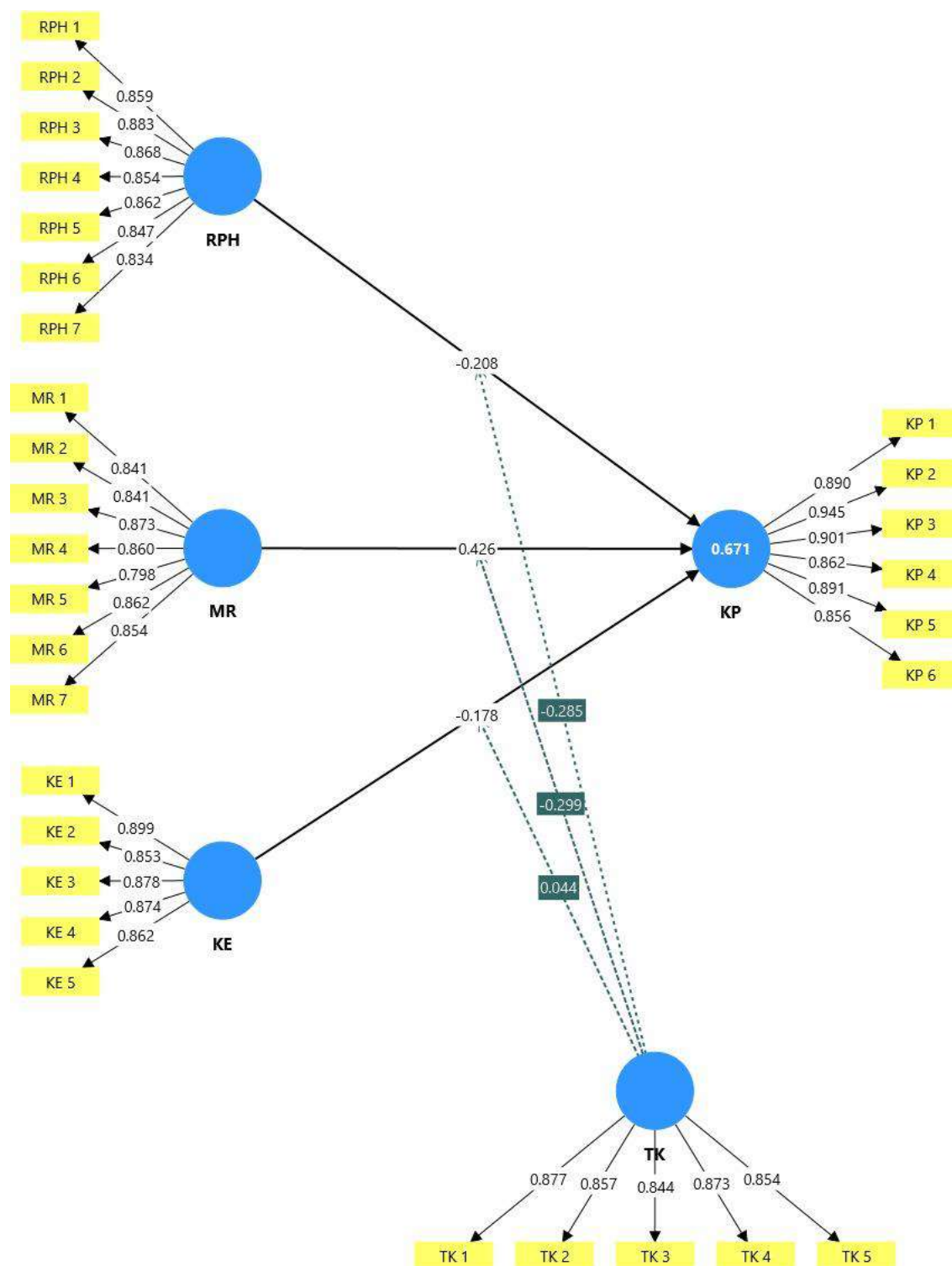
Hasil Uji Validitas *Discriminant*

Indikator	Rantai Pasokan Hijau	Manajemen Risiko	Kepemimpinan Etis	Kinerja Perusahaan	Tata Kelola	TK x RPH	TK x MR	TK x KE
RPH 1	0.859	0.549	0.540	0.278	0.542	0.432	0.430	0.381
RPH 2	0.883	0.662	0.680	0.376	0.677	0.605	0.501	0.486
RPH 3	0.868	0.650	0.632	0.376	0.652	0.583	0.505	0.451
RPH 4	0.854	0.722	0.702	0.286	0.690	0.721	0.554	0.514
RPH 5	0.862	0.594	0.632	0.274	0.598	0.521	0.493	0.511
RPH 6	0.847	0.742	0.709	0.338	0.718	0.742	0.646	0.605
RPH7	0.834	0.671	0.684	0.313	0.652	0.663	0.551	0.530
MR 1	0.680	0.841	0.714	0.420	0.690	0.593	0.612	0.552
MR 2	0.658	0.841	0.738	0.556	0.732	0.550	0.566	0.458
MR 3	0.558	0.873	0.756	0.668	0.763	0.473	0.690	0.552
MR 4	0.703	0.860	0.771	0.408	0.749	0.607	0.750	0.599
MR 5	0.722	0.798	0.740	0.275	0.662	0.733	0.647	0.576
MR 6	0.703	0.862	0.731	0.426	0.770	0.623	0.772	0.598
MR 7	0.622	0.854	0.733	0.440	0.731	0.557	0.768	0.632
KE 1	0.786	0.780	0.899	0.474	0.793	0.644	0.633	0.714
KE 2	0.627	0.771	0.853	0.363	0.630	0.630	0.574	0.652
KE 3	0.695	0.726	0.878	0.349	0.663	0.501	0.559	0.630
KE 4	0.642	0.765	0.874	0.414	0.729	0.610	0.669	0.687
KE 5	0.585	0.758	0.862	0.469	0.644	0.465	0.517	0.533
KP 1	0.232	0.418	0.327	0.890	0.526	0.015	0.165	0.062
KP 2	0.451	0.596	0.542	0.945	0.691	0.286	0.380	0.322
KP 3	0.252	0.376	0.298	0.901	0.489	0.019	0.105	0.013
KP 4	0.444	0.614	0.522	0.862	0.716	0.282	0.474	0.316
KP 5	0.254	0.418	0.379	0.891	0.528	0.090	0.211	0.184
KP 6	0.332	0.551	0.438	0.856	0.651	0.216	0.422	0.263
TK 1	0.738	0.817	0.751	0.456	0.877	0.657	0.736	0.628
TK 2	0.544	0.739	0.664	0.546	0.857	0.572	0.744	0.633
TK 3	0.604	0.649	0.634	0.602	0.844	0.564	0.635	0.577
TK 4	0.697	0.782	0.722	0.765	0.873	0.612	0.619	0.555
TK 5	0.684	0.734	0.657	0.480	0.854	0.598	0.664	0.548
TK x RPH	0.714	0.674	0.653	0.185	0.680	1.000	0.791	0.792
TK x MR	0.614	0.804	0.676	0.348	0.781	0.791	1.000	0.861
TK x KE	0.580	0.659	0.735	0.233	0.695	0.792	0.861	1.000

Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Rantai Pasokan Hijau	0.941	0.947	0.951	0.737
Manajemen Risiko	0.936	0.963	0.947	0.718
Kepemimpinan Etis	0.922	0.932	0.941	0.763
Kinerja Perusahaan	0.948	0.955	0.959	0.794
Tata Kelola	0.914	0.938	0.935	0.741

Hasil Uji Inner Model



Hasil Uji R-Square atau Koefisien Determinan

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Perusahaan	0,671	0,654

Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Rantai Pasokan Hijau -> Kinerja Perusahaan	-0,208	-0,216	0,103	2,015	0,044	Diterima
Manajemen Risiko -> Kinerja Perusahaan	0,426	0,403	0,178	2,399	0,016	Diterima
Kepemimpinan Etis -> Kinerja Perusahaan	-0,178	-0,152	0,177	1,001	0,317	Ditolak
Tata Kelola -> Kinerja Perusahaan	1,147	1,165	0,137	8,395	0,000	Diterima
Tata Kelola x Rantai Pasokan Hijau -> Kinerja Perusahaan	-0,285	-0,283	0,097	2,927	0,003	Diterima
Tata Kelola x Manajemen Risiko -> Kinerja Perusahaan	-0,299	-0,289	0,121	2,463	0,014	Diterima
Tata Kelola x Kepemimpinan Etis -> Kinerja Perusahaan	0,044	0,027	0,123	0,358	0,721	Ditolak

Lampiran 2 Daftar Nama Perusahaan Penelitian



PT MEGALOPOLIS MANUNGGA

INDUSTRIAL DEVELOPMENT

No.	Company Name	Business Type	Note
1	PT. Tirta Alam Segar	Warehousing & Manufacturing for Consumer Goods	✓
2	PT. Argo Pantes	Integrated Textile Business/Spinning (Combed Yarn, Carded Yarn)	✓
3	PT. Enomoto Srikandi Industries	Metal Works Manufacturing & Sales of Drum Closure	✓
4	PT. Asahi Best Base Indonesia	Sub-Assy & Electronics Component (Audio, Video, Motorcycle, etc)	✓
5	PT. Denso Indonesia	Automotive Components Mfg (Car & Bus A/C, Sparks Plugs, etc)	✓
6	PT. Lotte Indonesia	Manufacturing of Chewing Gums	✓
7	PT. Umeda Factory Indonesia	Precision Metal Stamping and Dies Maker	✓
8	PT. Tsuchiya Manufacturing Indonesia	Precision Plastic Parts for Electrical Equipment	✓
9	CV. Bhakti	Manufacturing of Motorcycle Parts	✓
10	PT. Dyson Zedmark Indonesia Limited	Precision Refractories	✓
11	PT. NOK Indonesia	Special Industry Machine Parts (Sealing Devices)	✓
12	PT. Robertson FastBuild Indonesia	Manufacturing of Hight Quality Corrugated Carton Boxes	✓
13	PT. Ohtomi	General Printer Adhesive Label Specialist	✓
14	PT. LG Electronics Indonesia	Electronics Mfg (Color Picture Tube, Color Monitor, Video Cassette,etc)	✓
15	PT. Meccaya	Manufacturing of Cosmetics	✓
16	PT. Yutaka Manufacturing Indonesia (1)	Manufacturing of Disc Plate for Motorcycle Braking System	✓
17	PT. Tri Centrum Fortuna	Forging, pressing, printing and metal forming industries	✓
18	PT. Avidisc Crestec Interindo	Optical Disc Manufacturer (CD Rom, DVD, CD, VCD)	✓
19	PT. Progress Toyo (Indonesia)	Manufacturing of Automotive & Motorcycle Parts (Rear View Mirror)	✓
20	PT. Diamond Diaci Anugrah Jaya	Glass Processor Industry, Trucking, Container Depo	✓
21	PT. Riken Indonesia	Manufacturing of Plastic Pellet (Industry PVC Coumpound)	✓
22	PT. Mayora Indah, Tbk	Manufacturing of Biscuit and Confectionery	✓
23	PT. Nidec Instruments Indonesia	Synchronized Motor & Stepping Motor & Other Electric, Electronics Parts	✓
24	PT. Nippisun Indonesia	Manufacturing of Color Coumpound for Plastic Resin	✓
25	PT. Air Liquide Indonesia	Industrial Gases {O2, N2, Ar, H2, Special Gases (Helium,Co, N2O2)}	✓
26	PT. Sunstar Engineering Indonesia	Manufacturing of Motorcycle Parts (Spocket Rear, Disk Brake)	✓
27	PT. Hijau Elektronika Indonesia	Plastic Injection Moulding	✓
28	PT. Tenma Indonesia	Plastic Injection Moulding (TV Cabinet, VTR Cabinet, Other Plastic Parts)	✓
29	PT. Dharma Maruwa Garment Indonesia	Manufacturing of Knitted Wear	✓
30	PT. Jawa Manufacturing /PT. Sunrise Indonesia	Sport & Medical Protection Accessories Equipment Manufacturing	✓
31	PT. Sankei Gohsyu Industries (PT. SGI) (1)	Manufacturing of Automotive Components	✓
32	PT. Mandom Indonesia, Tbk (1)	Manufacturing of Cosmetics, Toiletries, Perfumes & Plastic Products	✓
33	PT. Yasufuku Indonesia/exs Nanbu plastic	Plastic Injection Moulding	✓
34	PT. Toyota Boshoku Indonesia	Manufacturing of Seat and Car Interior	✓
35	PT. Nusa Toyotetsu (1)	Press and Welding Parts (Parking Brake Lever, Door Hinge, etc)	✓
36	PT. Sugity Creatives (1)	Auto Body Assembly & Manufacturing of Plastic Injection Moulding	✓
37	PT. Shinto Kogyo Indonesia (1)	Industrial Plastic Component for Automotive (Leg Shield, Oil Tank)	✓
38	PT. Paramount Bed Indonesia	Manufacturing of Hospital Bed	✓
39	PT. Hogy Indonesia (1)	Manufacturing of Disposable Medical Equipments	✓
40	PT. Hab Dong Indo	Electronics Component	✓
41	PT. Seiwa Indonesia	Power Transmission Belts for Industrial and Automotive Use	✓
42	PT. Fukusuke Kogyo Indonesia	Manufacturing of Bags	✓
43	PT. NSK Bearings Manufacturings Indonesia	Manufacturing of Rolling Bearings	✓

44	PT. Daido Metal Indonesia	Manufacturing of Plain Bearings	✓
45	PT. URC Indonesia	Food (Corn Chips, Corn Curcle, Confectionery)	✓
46	PT. Denko Wahana Industries Indonesia	Electronics Component & Turbine Ventilator (Speaker Grilles, Panel)	✓
47	PT. Topla Abadi Jaya	Manufacturing of Plastic Extrusion for Refrigerators	✓
48	PT. Dunia Kimia Jaya	Plastic & Chemical Industry	✓
49	PT. Gerbang Industri Kimia	Industry of Synthetic Polymer Products	✓
50	PT. Astra Otoparts, Tbk	Automotive Parts	✓
51	PT. Framas Indonesia	Shoes Component Made of Plastic (Out Soles, Torsion Bars, etc)	✓
52	PT. Daigo Steel	Metal Fabrication (Steel Flange for concrete Pile)	✓
53	PT. Fukuyama Giken Indonesia	Forging Industry (Yoke, Flange, Rocker Arm, Connector)	✓
54	PT. Crestec Indonesia	Paper & Carton Box Printing Manufacturer	✓
55	PT. Koyorad Jaya Indonesia	Manufacturing of Automotive Radiators	✓
56	PT. AKS Precision Ball Indonesia	Manufacturing and Sales of Steel Balls for Ball Bearings	✓
57	PT. Kotera Indonesia	Metal Ornament (Buddhist Altar Fittings Manufacturings)	✓
58	PT. Yamada Indonesia	Manufacturing of Furniture Components	✓
59	PT. Sankyo Indonesia	Electrical Housewares (Electric Blanket, Electric Carpet)	✓
60	PT. Sohoh Kikaku Indonesia	Manufacturing of Cookware Products, Stainless Steel	✓
61	PT. PHC Indonesia	Manufacturing of Medical Equipment Healthcare Product	✓
62	PT. Panasonic Industrial Components Indonesia	Manufacturing of Electronics Component	✓
63	PT. KDS Indonesia	Manufacturing of Electronics Component (Crystal Resonator)	✓
64	PT. Padma Soode Indonesia/PT. Ciptajaya Kreasindo Utama	Manufacturing of Electronics Components (Micro Switch)	✓
65	PT. NSK Bearings Mfg Indonesia/PT. HRS Indonesia	Manufacture of Ring for Bearing Industry	✓
66	PT. Toyo Seal Indonesia	Manufacturing of Rubber Seal for Bearings	✓
67	PT. Sekisui Polymatech Indonesia	Elastomer Switches Industries (Key Pad Rubber)	✓
68	PT. Emblem Asia	Manufacturing of Nylon Films	✓
69	PT. Super Steel Karawang	Shering Slitting of Steel Coils	✓
70	PT. Chubb Safes Indonesia	Fire Extinguisher Manufacturing	✓
71	PT. Umetoku Ind Engeenering	Special Steel Cutted	✓
72	PT. Sumitomo Electric Wintec Indonesia	Manufacturing of Magnet Wire	✓
73	PT. Emblem Asia	Manufacturing of Nylon Films	✓
74	PT. Super Steel Karawang	Shering Slitting of Steel Coils	✓
75	PT. Chubb Safes Indonesia	Fire Extinguisher Manufacturing	✓
76	PT. Umetoku Ind Engeenering	Special Steel Cutted	✓
77	PT. Sumitomo Electric Wintec Indonesia	Manufacturing of Magnet Wire	✓
78	PT. Kawashima Engineering Plastic Indonesia	Engineering Plastic Injection Moulding	✓
79	PT. Bando Electronics Indonesia	Manufacturing of Power Transformer for Audio Set	✓
80	PT. Astra Honda Motor	Assembly of Motorcycle	✓
81	PT. Sankei Gohsyu Industries (PT. SGI) (2)	Mfg of Forging Goods, Automobile & Motorcycle Parts & Export Import These	✓
82	PT. NS Bluescope Lysaght Indonesia	Distr. of Coated Steel Coils & Mfg & Distr. of Roll Formed Steel Bldg Materials	✓
83	PT. Nusahadi Citraharmonis	Automotive Stamping Parts	✓
84	PT. Kansai Paint Indonesia	Paint and Related Painting Materials Manufacturing	✓
85	PT. Hanken Indonesia	Sheet Metal Fabrication for Construction Machinery	✓
86	PT. Federal Nittan Industries	Automotive Components	✓
87	PT. Nusa Toyotetsu (2)	Automotive Components	✓
88	PT. ABB Sakti Industri	Manufacturer of Electrical Components	✓
89	PT. NSK-Warner Indonesia	Manufacture of Primary Components, e.g. Clutch, Bearings, etc	✓
90	PT. Yutaka Manufacturing Indonesia (2)	Manufacturing of Parts for Motorcycles and Automobiles	✓
91	PT. Diamond Cold Storage	Food & Beverage Processing & Distribution & Refrigerated & Dry Goods Warehousing	✓
92	PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	Manufacturing of Musical Instruments	✓

93	PT. Sukanda Djaya	Refrigerated Food Distribution Center	✓
94	PT. Nihon Chemical Indonesia	Automotive Chemical Products	✓
95	PT. Denso Manufacturing Indonesia	Manufacturing of Automobile Spare Parts	✓
96	PT. J.S.T. Indonesia	Manufacturing of Terminal and Connector Electronics Spare Parts	✓
97	PT. DCI Indonesia	Data Center Services and Building Management	
98	PT. Sumco Indonesia	Manufacturing of Polished Silicon Wafers	✓
99	PT. Sanken Indonesia	Power Supply Unit & Transformer Manufacturing	✓
100	PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	Spare Parts Center	✓
101	PT. Setia Guna Sejati	Automotive Industry and other related industries	✓
102	PT. Shinsei Denshi Indonesia	Technical Equipment and Industry of Plastic and Electronics Components	✓
103	PT. Teco Elektro Indonesia(Includ sincrum)/PT. Sanyang Industri Ind.	Motorcycles Assembling	✓
104	PT. Indonesia Shibaura Wing	Industry of Steel Plate Processing (Cutting, Bending, Machining and Welding)	✓
105	PT. Shibaura Shearing Indonesia	Industry of Steel Plate Processing (Cutting, Bending, Machining and Welding)	✓
106	PT. Kayaba Indonesia	Manufacturing of Shock Absorber	✓
107	PT. Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems	Manufacturing of Automotive Components	✓
108	PT. Roki Indonesia	Manufacturing and Sales of Parts for Motorcycles, Automobiles and others	✓
109	PT. Komatsu Indonesia	Heavy Equipments and Its Components	✓
110	PT. Jotun Indonesia	Paint Manufacturing	✓
111	PT. Yamaha Motor Electronics Indonesia	Manufacturing and Distribution of Motorcycles Electrical Component	✓
112	PT. Fukusuke Kogyo	Plastic Packaging	✓
113	PT. Toyota Tsusho Mechanical & Engineering Service Indonesia	Mechanical Workshop	✓
114	PT. Asahi Denso Indonesia	Manufacturing and Distribution of Motorcycle Electrical Component	✓
115	PT. Toyo Denso Indonesia	Mfg & Sales of Parts of Motorcycles, Automobile & or Power Products	✓
116	PT. Ichikoh Indonesia	Manufacturing of Automotive Parts	✓
117	PT. Sugity Creatives (2)/PT. Resin Plating Indonesia	Passenger Commercial Industrial Vehicles & Component Parts Mfg	✓
118	PT. Toyota Auto Body - Tokai Extrusion	Extrusion Part Business	✓
119	PT. Topla Abadi Jaya	Refrigerator Parts	✓
120	PT. Tiga Karunia Indonesia	Automotive Parts	✓
121	PT. Menara Cipta Metalindo	Manufacturing of Press Part & Spare Parts Automobile	✓
122	PT. Kojin Indonesia	Plastic Insert Molding	✓
123	PT. Oksha Teknologi Indonesia	Electronics Parts	✓
124	PT. Istana Tiara / PT. TSB Indonesia	Manufacturing and Distributor of Motorcycle Parts	✓
125	PT. Takai Seiki Indonesia	Industry of electronics equipments from plastic & industry of automotive components & other machinery	✓
126	PT. Daido SP Indonesia	All Kind of Springs for Automotive Manufacturing	✓
127	PT. Rayovac Battery Indonesia	Energizer Dry Battery Manufacturer	✓
128	PT. Haldin Pacific Semesta	Mfg of Natural Ingredients for Flavor, Fragrance, Food, Beverage, pharmaceutical, etc	✓
127	PT. Woon	Component Parts for VCR and Refrigerators (Deck Ay, Top Case, Main Chassis)	✓
128	PT. Dongju Raya Indonesia	Carton Box Maker	✓
129	PT. Preformed Line Products Indonesia	Automotive Parts	✓
130	PT. SBP Indonesia	Manufacturing and Sales of Plastic Sheet	✓
131	PT. Lakta Aroma Indonesia	Industry of Aroma and Atsiri Oil (Essentials Oil & Extract)	✓
132	PT. Meiwa Mold Indonesia	Design, Manufacturing and Sales of Mold	✓
133	PT. Hogy Indonesia (2)	Manufacturing Life and Medical Equipment	✓
134	PT. Alpha Industries Indonesia	Mfg of Plastic Part for Battery (Insulation washer, Plastic Seal, Rim Vent Seal)	✓
135	PT. Dae In Tech Indonesia	Engineering, Assembling Part of VCR	✓
136	PT. Minebea Access Solutions Indonesia	Security and safety of Automobiles	✓

137	PT. Mitsuba Indonesia Pipe Parts	Manufacture of the Motorcycle Parts and Sales	✓
138	PT. Sekiso Industries Indonesia	Manufacturing of Noise Dumping Sheet for Automotive Industry	✓
139	PT. Sliontec Ekadharma Indonesia	Manufacturing of Pressure Sensitive Adhesive Tapes	✓
140	PT. Faber-Castell International Indonesia	Stationery and Drawing, Including Appliances	✓
141	PT. Mandom Indonesia, Tbk (2)	Manufacture of Cosmetics, Toiletries, Perfumes and Plastic Products	✓
142	PT. Nippisun Indonesia (2)	Manufacturing of Plastic Parts	✓
143	PT. Mikuni Indonesia	Industrial Equipment & components for vehicle, motorcycle & any other similar things	✓
144	PT. Yamaha Motor Mold Indonesia	Industry of machinery/equipment for manufacturing process/metal work	✓
145	PT. GS Electech Indonesia	Manufacturing Processing & Sales of Automotive Wiring Harness of Various Type	✓
146	PT. Maruhachi Indonesia	Processing industri for any kinds of special metal work	✓
147	PT. Sudo Manufacturing Indonesia	Pressing for Bearings	✓
148	PT. YTK Indonesia	Manufacturer of Automotive Parts	✓
149	PT. Shinto Kogyo Indonesia (2)	Plastic Molding	✓
150	PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia	Manufacturing and Sales of hydraulic components	✓
151	PT. Sentra Kemika Persada	Metal Industry	✓
152	PT. Minebea AccessSolutions Indonesia	Security and safety of Automobiles	✓
153	PT. JFE Shoji Steel Indonesia	Coil Steel Center (Steel Processing)	✓

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

Link Kuesioner Penelitian:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjqqRL323XEWl6RMBqdjpCUflrpjchvt91XIYt-k0eZZCIQg/viewform>

Kuesioner Penelitian

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

di Tempat

Salam hormat,

Perkenalkan nama saya Endah Prawesti Ningrum, mahasiswi Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila Jakarta, Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan survei untuk pengambilan data dengan tema: **"Pengaruh Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko Korporasi, dan Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Tata Kelola Perusahaan sebagai Variabel Pemoderasi Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Kawasan MM 2100 Bekasi"**.

Adapun kriteria responden untuk penelitian ini, yaitu:

1. Karyawan dengan posisi wakil direktur, anggota direksi, dan *middle management*
 2. Memiliki pengalaman atau mengerti dalam bidang Rantai Pasokan Hijau, Manajemen Risiko Korporasi, Kepemimpinan Etis, dan lainnya yang terkait dengan Kinerja Perusahaan
- Mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i dapat membantu saya dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Hasil penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Saya ucapkan terima kasih atas bantuan, partisipasi, dan kerjasamanya.

Hormat saya,

Endah Prawesti Ningrum

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

I. Data Responden

Nama Perusahaan :

Jabatan : Wakil Direktur ☐
Anggota Direksi ☐
Middle Management ☐

II. Petunjuk Pengisian

1. Cara Pengisian Kuesioner

- a. Mohon bantuan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan lengkap dan jujur.
- b. Semua pertanyaan dijawab dengan cara memberikan tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban yang tersedia dan paling tepat menurut persepsi Bapak/Ibu.
- c. Apabila Bapak/Ibu salah menjawab, cukup lingkari (○) tanda centang yang salah tersebut kemudian pilihlah jawaban yang tepat menurut Anda.
- d. Bapak/Ibu dimohon untuk tidak mengosongkan satu jawaban pun dan tiap pertanyaan hanya boleh ada satu jawaban.

2. Terdapat empat alternatif pengisian jawaban dengan keterangan sebagai berikut.

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**
- 2 = Tidak Setuju (TS)**
- 3 = Setuju (S)**
- 4 = Setuju Sekali (SS)**

DAFTAR PERNYATAAN

I. VARIABEL RANTAI PASOKAN HIJAU (X1)

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
a. Green Purchasing					
1.	Perusahaan selalu menyediakan spesifikasi desain kepada pemasok yang mencakup persyaratan lingkungan untuk pembelian setiap barang				
b. Confidence-based Green Relations With Customers					
2.	Perusahaan mengaudit pemasok untuk menentukan tingkat kepatuhan dengan persyaratan lingkungan				
b. Active Sharing of the Green Intellectual Assets)Intellectual Capital) With Partners					
3.	Perusahaan melakukan kerjasama erat dengan pemasok dalam desain produk				
c. Sensitivity to the Environment and Green Marketing					
4.	Perusahaan memberikan pelatihan dan bantuan teknis kepada pemasok				
5.	Perusahaan melakukan penilaian kemampuan produksi bersih untuk mengurangi emisi, konsumsi air, dan limbah padat				
d. Green Performance					
6.	Perusahaan mendukung pendidikan dan penelitian serta membangun budaya hijau				
e. Green Information Technology					
7.	Perusahaan memastikan proses organisasi memperhatikan kebutuhan <i>stakeholders</i> di bidang teknologi informasi dalam kesesuaian lingkungan				

II. MANAJEMEN RISIKO KORPORASI (X2)

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
a. The Process of Communication and Consultation					
1.	Perusahaan mengadakan <i>Focused Group Discussion</i> untuk menyampaikan pesan secara jujur, akurat, mudah dimengerti, dan berdasarkan fakta yang ada				
b. The Step of Establishing the Context					
2.	Perusahaan memahami lingkungan internal untuk mencapai sasaran melalui kebijakan, standar, dan acuan yang diadopsi				
c. Risk Identification					
3.	Perusahaan menggunakan teknik <i>brainstorming</i> , persepsi para pihak terkait, <i>document review</i> , dan <i>stakeholder analysis</i> untuk mengidentifikasi risiko				
d. Risk Analysis					
4.	Perusahaan melaksanakan proses analisis risiko secara komprehensif				
e. Risk Evaluation					
5.	Perusahaan mengambil langkah-langkah mitigasi risiko (<i>risk reduction</i>) untuk mengambil keputusan tindak lanjut, terutama pada kelompok <i>high risks</i> , sehingga risiko yang tersisa menjadi kecil.				
f. Monitoring and Critical Review					
6.	Perusahaan melakukan <i>monitoring</i> dan <i>review</i> berupa pemeriksaan atau pengamatan yang sudah ada, secara berkala dan terencana				
7.	Perusahaan mendokumentasikan hasil <i>monitoring</i> dan <i>review</i> sesuai dengan kebutuhan				

III. KEPEMIMPINAN ETIS (X3)

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
<i>Ethical Leadership and Transformational / Charismatic Leadership</i>					
<i>a. Inspirational Motivation</i>					
1.	Perusahaan mengembangkan visi yang menantang dan menarik bersama karyawan				
<i>b. Idealized Influence</i>					
2.	Perusahaan menunjukkan keyakinan, ketegasan dan optimisme tentang visi dan implementasinya				
<i>c. Individualized Consideration</i>					
3.	Perusahaan mewujudkan visi melalui langkah-langkah yang terencana				
<i>Ethical Leadership and Considerate or Fair Treatment</i>					
<i>a. Concern For People</i>					
4.	Perusahaan memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat				
<i>Ethical Leadership is Social Responsibility For People, the Planet, and Future Generations</i>					
<i>a. Making the Most of It In Terms of Welfare and Wellbeing For Each and Everyone In Society</i>					
5.	Perusahaan mengembangkan keberlanjutan untuk menyelamatkan planet untuk generasi mendatang				

IV. TATA KELOLA PERUSAHAAN (Z)

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
a. Transparency					
1.	Pengelolaan risiko harus bersifat inklusif dan transparan, yang berarti semua pihak yang terkait dengan risiko tersebut, baik dalam penanganan sumber risiko, maupun perlakuan terhadap dampak risiko				
b. Accountability					
2.	Akuntabilitas pengelolaan risiko harus jelas di setiap tingkatannya, bahkan hingga ke tiap proses bisnis				
c. Responsibility					
3.	Setiap pemangku risiko (<i>risk owner</i>) harus dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya terkait dengan pengelolaan risiko dalam lingkup tugas dan kewenangannya				
d. Independency					
4.	Perusahaan mempunyai kebebasan dalam merumuskan cara penanganan risiko yang masuk dalam lingkup tugas dan kewenangannya				
e. Fairness					
5.	Perusahaan memiliki kepedulian yang merata bagi seluruh <i>stakeholder</i>				

V. KINERJA PERUSAHAAN (Y)

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
a. R & D Performance					
1.	Perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dalam menetapkan biaya target produk				
b. Production Performance					
2.	Perusahaan memastikan konsistensi produk disertai bukti yang cukup dengan seluruh rantai pasokan				
c. Marketing and Sales Performance					
3.	Perusahaan menyediakan pelayanan, penjualan, pengiriman, dan pemeliharaan suku cadang yang cepat, efektif, dan efisien				
d. Green Purchasing					
4.	Perusahaan menerapkan praktik pembelian yang ramah lingkungan, meskipun hal ini menimbulkan kenaikan biaya pengelolaan lingkungan				
e. Triple Bottom Line					
5.	(Economic) Perusahaan secara konsisten memprioritaskan peningkatan laba bersih melalui efisiensi operasional dan inovasi produk				
6.	(Environmental) Perusahaan berkomitmen untuk mengurangi jejak lingkungan dengan menerapkan teknologi ramah lingkungan dalam proses produksinya.				

Lampiran 4 Data Responden Penelitian

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
11/9/2023 6:45:57	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Tirta Alam Segar	indahnurjana@gmail.com
11/13/2023 17:00:53	Laki-Laki	Middle Management	PT. Argo Pantes	indrakemala38@gmail.com
11/16/2023 12:11:59	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Enomoto Srikandi Industries	suryaa187@gmail.com
11/16/2023 14:32:34	Laki-Laki	Middle Management	PT. Asahi Best Base Indonesia	dimassanjaya@gmail.com
11/16/2023 17:18:48	Perempuan	Middle Management	PT. Denso Indonesia	tripujiasih333@gmail.com
11/16/2023 17:35:53	Perempuan	Middle Management	PT. Lotte Indonesia	kurniasihwita@gmail.com
11/16/2023 22:22:45	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Umeda Factory Indonesia	miranda34isla@gmail.com
11/17/2023 20:55:36	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Tsuchiya Manufacturing Indonesia	nuralfiah14.na@gmail.com
11/17/2023 21:04:16	Laki-Laki	Middle Management	PT. Bhakti	indra16@orsonindonesia.com
11/17/2023 21:12:11	Perempuan	Middle Management	PT. Dyson Zedmark Indonesia Limited	lutfiahkhairunnisa2@gmail.com
11/17/2023 21:35:55	Perempuan	Middle Management	PT. NOK Indonesia	minariasandriana@gmail.com
11/17/2023 22:14:50	Laki-Laki	Middle Management	PT. Robertson FastBuild Indonesia	saprullahheru@gmail.com
11/17/2023 22:44:58	Perempuan	Middle Management	PT. Ohtomi	qiqisyren@gmail.com
11/18/2023 8:19:45	Perempuan	Middle Management	PT. LG Electronics Indonesia	syifaapriyia@gmail.com
11/18/2023 10:12:02	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Meccaya	nadiainas00@gmail.com
11/18/2023 10:20:51	Perempuan	Middle Management	PT. Yutaka Manufacturing Indonesia (1)	octafsari.saputri@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
11/18/2023 15:41:36	Perempuan	Middle Management	PT. Tri Centrum Fortuna	natasyaulia.17@gmail.com
11/18/2023 16:34:05	Laki-Laki	Middle Management	PT. Avidisc Crestec Interindo	syariffudin1908@gmail.com
11/18/2023 16:41:56	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Progress Toyo (Indonesia)	antikarindi1309@gmail.com
11/18/2023 16:48:25	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Diamond Diaci Anugrah Jaya	dahlia.istiqomah19@mhs.ubharajaya.ac.id
11/18/2023 17:18:26	Laki-Laki	Middle Management	PT. Riken Indonesia	dibs.osama.holy.honey.ray.nito18@mhs.ubharajaya.ac.id
11/18/2023 18:36:20	Perempuan	Middle Management	PT. Mayora Indah, Tbk	ratihdwianjani@gmail.com
11/18/2023 18:44:17	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Nidec Instruments Indonesia	dimaspriyono70@gmail.com
11/18/2023 21:40:41	Perempuan	Middle Management	PT. Nippisun Indonesia	jihan.zheezhii@gmail.com
11/18/2023 22:35:55	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Air Liquide Indonesia	dwinovi139@gmail.com
11/18/2023 22:37:27	Perempuan	Middle Management	PT. Sunstar Engineering Indonesia	ginaamarti30@gmail.com
11/18/2023 22:45:45	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Hijau Elektronika Indonesia	fadilapuspa378@gmail.com
11/19/2023 17:14:27	Perempuan	Middle Management	PT. Tenma Indonesia	shabrina.poetri29@gmail.com
11/19/2023 21:19:26	Laki-Laki	Middle Management	PT. Dharma Maruwa Garment Indonesia	mdifariza@gmail.com
11/20/2023 10:17:04	Laki-Laki	Middle Management	PT. Jawa Manufacturing /PT. Sunrise Indonesia	iman.export91@gmail.com
11/21/2023 16:44:53	Perempuan	Middle Management	PT. Sankei Gohsyu Industries (PT. SGI) (1)	anggunprimadani.ap@gmail.com
11/22/2023 11:11:39	Laki-Laki	Middle Management	PT. Mandom Indonesia, Tbk (1)	utundekok@gmail.com
12/3/2023 17:09:37	Perempuan	Middle Management	PT. Yasufuku Indonesia/exs Nanbu plastic	ririasri95@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
12/8/2023 20:58:14	Laki-Laki	Middle Management	PT. Toyota Boshoku Indonesia	jayadiaja@gmail.com
12/8/2023 21:02:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. Nusa Toyotetsu (1)	riskikurniawan@gmail.com
12/8/2023 21:08:07	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sugity Creatives (1)	pandujinata@gmail.com
12/8/2023 21:11:36	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Shinto Kogyo Indonesia (1)	lintangdwi@gmail.com
12/8/2023 21:17:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. Paramount Bed Indonesia	nunutri145@gmail.com
12/8/2023 21:22:15	Laki-Laki	Middle Management	PT. Hogy Indonesia (1)	farissaad@gmail.com
12/8/2023 21:25:45	Laki-Laki	Middle Management	PT. Hab Dong Indo	erwintaya@gmail.com
12/8/2023 21:29:28	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Seiwa Indonesia	sardiabdi@gmail.com
12/8/2023 21:33:00	Perempuan	Middle Management	PT. Fukusuke Kogyo Indonesia	siskayanti23@gmail.com
12/8/2023 21:36:35	Perempuan	Middle Management	PT. NSK Bearings Manufacturings Indonesia	iinnuha453@gmail.com
12/8/2023 21:40:24	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Daido Metal Indonesia	triyulianti99@gmail.com
12/8/2023 21:44:50	Perempuan	Middle Management	PT. URC Indonesia	sintaaaa901@gmail.com
12/8/2023 21:48:03	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Denko Wahana Industries Indonesia	davidcayo888@gmail.com
12/8/2023 21:50:57	Laki-Laki	Middle Management	PT. Topla Abadi Jaya	indradedian@gmail.com
12/8/2023 21:54:57	Laki-Laki	Middle Management	PT. Dunia Kimia Jaya	yuliansyahrano@gmail.com
12/8/2023 21:58:34	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Gerbang Industri Kimia	rianbismanto@gmail.com
12/8/2023 22:02:16	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Astra Otoparts, Tbk	wijayaandri@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
12/8/2023 22:05:39	Laki-Laki	Middle Management	PT. Framas Indonesia	hafizgumala54@gmail.com
12/8/2023 22:12:02	Laki-Laki	Middle Management	PT. Daigo Steel	aditrinur12@gmail.com
12/8/2023 22:15:22	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Fukuyama Giken Indonesia	andrialismawan23@gmail.com
1/3/2024 22:10:42	Laki-Laki	Middle Management	PT. Crestec Indonesia	farhan.ramadhani87@gmail.com
1/3/2024 22:12:55	Laki-Laki	Middle Management	PT. Koyorad Jaya Indonesia	reyzaputra11@gmail.com
1/3/2024 22:15:15	Laki-Laki	Middle Management	PT. AKS Precision Ball Indonesia	tommy.prasetyo56@gmail.com
1/3/2024 22:19:45	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Kotera Indonesia	denisaputra99@gmail.com
1/3/2024 22:20:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. Yamada Indonesia	fahriansyah77@gmail.com
1/3/2024 22:23:23	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sankyo Indonesia	ilhammaulana@gmail.com
1/3/2024 22:25:27	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Sohoku Kikaku Indonesia	lailabyana.129@gmail.com
1/3/2024 22:25:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. PHC Indonesia	yusuf.arifin90@gmail.com
1/3/2024 22:27:53	Laki-Laki	Middle Management	PT. Panasonic Industrial Components Indonesia	rifky.hakim34@gmail.com
1/3/2024 22:28:17	Perempuan	Middle Management	PT. KDS Indonesia	tiarakusuma28@gmail.com
1/3/2024 22:31:55	Perempuan	Middle Management	PT. Padma Soode Indonesia/PT. Ciptajaya Kreasindo Utama	clarissaputri74@gmail.com
1/3/2024 22:32:09	Laki-Laki	Middle Management	PT. NSK Bearings Mfg Indonesia/PT. HRS Indonesia	leonardpramana@gmail.com
1/3/2024 22:34:04	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Toyo Seal Indonesia	kevinrizqullah51@gmail.com
1/3/2024 22:35:13	Perempuan	Wakil Direktur	PT. Sekisui Polymatech Indonesia	ayu.pitaloka93@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
1/3/2024 22:36:28	Laki-Laki	Middle Management	PT. Emblem Asia	rafaelmahendra88@gmail.com
1/3/2024 22:38:46	Perempuan	Middle Management	PT. Super Steel Karawang	indahprameswari10@gmail.com
1/3/2024 22:40:23	Laki-Laki	Middle Management	PT. Chubb Safes Indonesia	bagaswijaya02@gmail.com
1/3/2024 22:41:55	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Umetoku Ind Engeenering	putrimaulina88@gmail.com
1/3/2024 22:42:14	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sumitomo Electric Wintec Indonesia	bagaswijaya02@gmail.com
1/3/2024 22:43:51	Laki-Laki	Middle Management	PT. Emblem Asia	alvinsaputra28@gmail.com
1/3/2024 22:45:32	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Super Steel Karawang	diananuraini45@gmail.com
1/3/2024 22:46:51	Laki-Laki	Middle Management	PT. Chubb Safes Indonesia	rendrayudha19@gmail.com
1/3/2024 22:48:18	Perempuan	Middle Management	PT. Umetoku Ind Engeenering	fitriani.zahra21@gmail.com
1/3/2024 22:48:51	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Sumitomo Electric Wintec Indonesia	danisetyawan13@gmail.com
1/3/2024 22:50:51	Laki-Laki	Wakil Direktur	PT. Kawashima Engineering Plastic Indonesia	armandikael45@gmail.com
1/3/2024 22:51:00	Perempuan	Middle Management	PT. Bando Electronics Indonesia	meylani.safira30@gmail.com
1/3/2024 22:53:12	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Astra Honda Motor	armandikael45@gmail.com
1/3/2024 22:53:48	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Sankei Gohsyu Industries (PT. SGI) (2)	shintamaharani@gmail.com
1/3/2024 22:55:22	Laki-Laki	Middle Management	PT. NS Bluescope Lysaght Indonesia	gilangsantoso@gmail.com
1/3/2024 22:56:53	Laki-Laki	Middle Management	PT. Nusahadi Citraharmonis	bima.kurniawan31@gmail.com
1/3/2024 22:58:42	Laki-Laki	Middle Management	PT. Kansai Paint Indonesia	yusuf.arifin90@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
1/3/2024 23:00:36	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Hanken Indonesia	elvano.azka@gmail.com
1/3/2024 23:03:19	Laki-Laki	Middle Management	PT. Federal Nittan Industries	arzhanarifqi07@gmail.com
1/3/2024 23:04:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. Nusa Toyotetsu (2)	keandre.hilmy23@gmail.com
1/3/2024 23:06:06	Laki-Laki	Middle Management	PT. ABB Sakti Industri	xavieroramzi84@gmail.com
1/3/2024 23:07:33	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. NSK-Warner Indonesia	thiago.farrel@gmail.com
1/3/2024 23:09:16	Laki-Laki	Middle Management	PT. Yutaka Manufacturing Indonesia (2)	dionvasha.31@gmail.com
1/3/2024 23:10:49	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Diamond Cold Storage	raeganmahesa@gmail.com
1/3/2024 23:12:26	Laki-Laki	Middle Management	PT. Yamaha Music Manufacturing Asia	kaelansyahreza@gmail.com
1/3/2024 23:16:01	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sukanda Djaya	ehsan.ardito72@gmail.com
1/3/2024 23:17:40	Laki-Laki	Middle Management	PT. Nihon Chemical Indonesia	raydenmiqdad60@gmail.com
1/3/2024 23:19:22	Laki-Laki	Middle Management	PT. Denso Manufacturing Indonesia	zaydanhakami98@gmail.com
1/3/2024 23:31:36	Laki-Laki	Middle Management	PT. J.S.T. Indonesia	declan.arjuna@gmail.com
1/3/2024 23:33:24	Laki-Laki	Middle Management	PT. DCI Indonesia	faheemnaufal88@gmail.com
1/3/2024 23:35:15	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sumco Indonesia	kaysanpradipta@gmail.com
1/3/2024 23:37:43	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sanken Indonesia	fauzandwi94@gmail.com
1/3/2024 23:39:54	Laki-Laki	Middle Management	PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	irfansyahreza24@gmail.com
1/3/2024 23:41:40	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Setia Guna Sejati	nathanprasetya@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
1/3/2024 23:43:38	Laki-Laki	Middle Management	PT. Shinsei Denshi Indonesia	ikhsansyahputra38@gmail.com
1/3/2024 23:45:42	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Teco Elektro Indonesia(Includ sincrum)/PT. Sanyang Industri Ind.	rendyfikriansyah@gmail.com
1/3/2024 23:47:14	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Indonesia Shibaura Wing	agussaputro18@gmail.com
1/3/2024 23:48:58	Laki-Laki	Middle Management	PT. Shibaura Shearing Indonesia	bayuprakoso@gmail.com
1/4/2024 0:02:18	Perempuan	Middle Management	PT. Kayaba Indonesia	karlasintia19@gmail.com
1/4/2024 0:04:51	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Hitachi Astemo Bekasi Powertrain Systems	diahayuraha@gmail.com
1/4/2024 0:06:09	Perempuan	Middle Management	PT. Roki Indonesia	silviyanur8499@gmail.com
1/4/2024 0:06:57	Perempuan	Middle Management	PT. Komatsu Indonesia	melatiyuniar@gmail.com
1/4/2024 0:09:31	Perempuan	Middle Management	PT. Jotun Indonesia	jihanamalia23@gmail.com
1/4/2024 0:10:04	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Yamaha Motor Electronics Indonesia	kinantinarjar@gmail.com
1/4/2024 0:12:04	Perempuan	Middle Management	PT. Fukusuke Kogyo	cahyaningsih44@gmail.com
1/4/2024 0:12:38	Perempuan	Middle Management	PT. Toyota Tsusho Mechanical & Engineering Service Indonesia	rahayuuuu589@gmail.com
1/4/2024 0:15:23	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Asahi Denso Indonesia	faradila.12indah@gmail.com
1/4/2024 0:16:17	Laki-Laki	Middle Management	PT. Toyo Denso Indonesia	gerrypurnama@gmail.com
1/4/2024 0:17:49	Laki-Laki	Middle Management	PT. Ichikoh Indonesia	rizkyramadhan02@gmail.com
1/4/2024 0:17:51	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Sugity Creatives (2)/PT. Resin Plating Indonesia	irmaoktaviani55@gmail.com
1/4/2024 0:19:27	Laki-Laki	Middle Management	PT. Toyota Auto Body - Tokai Extrusion	tommyalvaro77@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
1/4/2024 0:20:18	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Topla Abadi Jaya	julianapuspita42@gmail.com
1/4/2024 0:21:17	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Tiga Karunia Indonesia	hadiwinatafikri@gmail.com
1/4/2024 0:23:01	Laki-Laki	Middle Management	PT. Menara Cipta Metalindo	sandykusuma85@gmail.com
1/4/2024 0:23:36	Perempuan	Middle Management	PT. Kojin Indonesia	tasyaamelina70@gmail.com
1/4/2024 0:24:38	Laki-Laki	Middle Management	PT. Oksha Teknologi Indonesia	adityafirmansyah@gmail.com
1/4/2024 0:26:16	Perempuan	Middle Management	PT. Istana Tiara / <i>PT. TSB Indonesia</i>	meylani.safira@gmail.com
1/4/2024 0:26:22	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Takai Seiki Indonesia	michaelirwansyah12@gmail.com
1/4/2024 0:28:09	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Daido SP Indonesia	ranggadharma29@gmail.com
1/4/2024 0:28:40	Perempuan	Middle Management	PT. Rayovac Battery Indonesia	lindamelati@gmail.com
1/4/2024 0:29:58	Laki-Laki	Middle Management	PT. Haldin Pacific Semesta	zulfanyansyahhh@gmail.com
1/4/2024 0:31:01	Perempuan	Middle Management	PT. Woon	khairunnisah.fitrah@gmail.com
1/4/2024 0:32:12	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Dongju Raya Indonesia	anggarawanreza20@gmail.com
1/4/2024 17:14:12	Laki-Laki	Middle Management	PT. Preformed Line Products Indonesia	ahmadsabirin67@gmail.com
1/4/2024 17:17:18	Laki-Laki	Middle Management	PT. SBP Indonesia	septianramzy@gmail.com
1/4/2024 17:19:47	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Lakta Aroma Indonesia	desymaharani39@gmail.com
1/4/2024 17:22:19	Laki-Laki	Middle Management	PT. Meiwa Mold Indonesia	akbarsyahputra@gmail.com
1/4/2024 17:25:11	Laki-Laki	Middle Management	PT. Hogy Indonesia (2)	rizkyansyah35@gmail.com

Timestamp	Jenis Kelamin	Jabatan	Nama Perusahaan	Email Address
1/4/2024 17:27:44	Laki-Laki	Middle Management	PT. Alpha Industries Indonesia	jonathanchandra@gmail.com
1/4/2024 17:29:34	Laki-Laki	Middle Management	PT. Dae In Tech Indonesia	ferdinandhanif@gmail.com
1/4/2024 17:31:26	Laki-Laki	Anggota Direksi	PT. Minebea Access Solutions Indonesia	yudhapramana14@gmail.com
1/4/2024 17:33:41	Laki-Laki	Middle Management	PT. Mitsuba Indonesia Pipe Parts	samuelalfarizi27@gmail.com
1/4/2024 17:36:18	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sekiso Industries Indonesia	ardiansyahgalang@gmail.com
1/4/2024 17:40:00	Laki-Laki	Middle Management	PT. Sliontec Ekadharma Indonesia	meylani.safira@gmail.com
1/4/2024 17:45:00	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Faber-Castell International Indonesia	shintamaharani84@gmail.com
1/4/2024 17:48:08	Perempuan	Middle Management	PT. Mandom Indonesia, Tbk (2)	ameliasari07@gmail.com
1/4/2024 17:52:54	Perempuan	Middle Management	PT. Nippisun Indonesia (2)	yulianingsih89@gmail.com
1/4/2024 17:55:47	Perempuan	Middle Management	PT. Mikuni Indonesia	nadyapermata@gmail.com
1/4/2024 17:58:45	Perempuan	Middle Management	PT. Yamaha Motor Mold Indonesia	citrasalsabila99@gmail.com
1/4/2024 18:12:34	Perempuan	Anggota Direksi	PT. GS Electech Indonesia	auroraindriyani@gmail.com
1/4/2024 19:13:01	Perempuan	Middle Management	PT. Maruhachi Indonesia	rahmayanti23@gmail.com
1/4/2024 19:16:11	Perempuan	Middle Management	PT. Sudo Manufacturing Indonesia	selviahidayah67@gmail.com
1/4/2024 19:18:40	Perempuan	Middle Management	PT. YTK Indonesia	vanessaramadhan1@gmail.com
1/4/2024 19:20:51	Perempuan	Anggota Direksi	PT. Shinto Kogyo Indonesia (2)	devinawulandari@gmail.com
1/6/2024 22:53:07	Perempuan	Middle Management	PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia	nuraisyahfitri55@gmail.com

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian



PT. KAWASHIMA ENGINEERING PLASTIC INDONESIA

MM 2100 INDUSTRIAL TOWN, BLOK T-9, JL. BALI CIKARANG BARAT
BEKASI 17520, JAWA BARAT, INDONESIA
TEL. (62-21) 898 - 1220 FAX. (62-21) 898 - 1223

Nomor : 01/KEPI-ISO/IV/2025
Perihal : Surat Keterangan Penelitian Disertasi

Yang Bertandatangan dibawah ini :

Nama : Marnangkok
Jabatan : QMR

Dengan ini menerangkan bahwasanya mahasiswa berikut ini :

Nama : Endah Prawesti Ningrum
NIM : 5123230002
Prodi : Ilmu Ekonomi (S3) Peminatan Ilmu Akuntansi
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Universitas : Universitas Pancasila

Bahwa PT Kawashima Engineering Plastic Indonesia memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan diatas untuk melakukan penelitian DISERTASI dan/atau tugas akhir dengan judul penelitian "PENGARUH RANTAI PASOKAN HUAU, MANAJEMEN RISIKO KORPORASI, DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MODERASI TATA KELOLA PERUSAHAAN."

Demikian surat keterangan ini diberikan dan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bekasi, 10 April 2025

PT Kawashima Engineering Plastic Indonesia


Marnangkok









