

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL CULTURE*,
DAN *CSR PERFORMANCE* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE*
PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

SKRIPSI



Oleh:

Dina Mufida Sari

21013010068/FEB/EA

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2025**

SKRIPSI

**PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
CULTURE, DAN CSR PERFORMANCE TERHADAP FINANCIAL
PERFORMANCE PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

Disusun Oleh:

Dina Mufida Sari
21013010068/FEB/EA

**Telah Dipertahankan Di hadapan
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada tanggal : 03 Desember 2025**

**Pembimbing:
Pembimbing Utama**

**Tim Penguji:
Ketua**

Prof. Dr. Dwi Suhartini, M.Aks. CMA
NIP. 196812151994032001

Dr. Tantina Harwati, S.E., M.Aks
NIP. 198002012021212009

Anggota:

Astrini Aning Widoretno, S.A.,
M.Ak. Ak

NIP. 199104262022032009

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**

Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Dina Mufida Sari
NPM : 21013010068
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiasi ada Skripsi/Tesis/Desertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 08 Desember 2025

Yang Membuat Pernyataan



Dina Mufida Sari
NPM.21013010068

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, saya panjatkan puji dan terima kasih ke hadirat Allah SWT atas segala kuasa, rahmat, dan hidayah-Nya yang senantiasa mengiringi setiap langkah saya. Berkat limpahan pertolongan-Nya, saya dapat melalui seluruh proses penyusunan karya ini hingga tuntas. Setiap kemudahan, kekuatan, dan ketabahan yang saya terima sepanjang perjalanan ini merupakan karunia yang sangat berarti, dan tanpa izin-Nya, penyelesaian tugas ini tidak mungkin terwujud.

Proses penyusunan karya ilmiah ini tidak hanya menjadi perjalanan akademik, tetapi juga perjalanan pribadi yang penuh pembelajaran, tantangan, dan penguatan diri. Dalam setiap tahap, saya menerima dukungan, bantuan, dan doa dari orang-orang terdekat yang memberikan kekuatan tambahan ketika saya merasa lelah dan ragu. Oleh karena itu, dengan ketulusan yang mendalam, saya menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berperan penting sebagai penyemangat sekaligus penopang dalam penyusunan karya ini.

1. Ayah dan Ibu, yang selalu menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup saya. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, pengorbanan yang tidak terhitung, serta kasih sayang yang mengalir tanpa syarat. Kehadiran Ayah dan Ibu yang terus menemani setiap proses, baik ketika mudah maupun sulit, membuat saya mampu bertahan dan menyelesaikan karya ini dengan sepenuh hati. Segala dukungan moril dan materiil yang diberikan menjadi fondasi penting bagi setiap langkah yang saya tempuh.
2. Tante Indah dan Om Ari, sosok yang selalu hadir memberi dorongan, nasihat, dan perhatian. Terima kasih atas dukungan yang begitu tulus, atas semangat yang tidak

pernah berhenti, serta keyakinan yang Tante tanamkan bahwa saya mampu menyelesaikan ini sampai akhir. Kehangatan dan perhatian itu sangat berarti dalam proses panjang yang saya lalui.

3. Adik saya, Indra, dan Mbak Alfi, yang selalu memberi motivasi, tawa, dan suasana nyaman di tengah tekanan penyusunan karya ilmiah. Terima kasih atas dukungan yang seringkali tidak terucap namun sangat terasa. Kehadiran kalian membantu saya tetap berpegang pada semangat dan stabilitas diri.
4. Sahabat saya, Elsa dan Putri, yang selalu menjadi teman diskusi, tempat mencurahkan keresahan, dan pemberi arahan di saat saya membutuhkan pandangan lain. Terima kasih atas perhatian, kesabaran, serta waktu yang Elsa luangkan untuk mendengarkan dan membantu saya melalui proses penelitian ini.
5. Rekan-rekan “Pick Me”, yang telah memberikan kebersamaan, bantuan, dan dukungan dalam berbagai bentuk. Terima kasih atas solidaritas, kerja sama, dan semangat yang tercipta dalam setiap interaksi. Kehadiran kalian membuat perjalanan penyusunan karya ini terasa lebih ringan dan penuh makna.

Setiap dukungan yang saya terima menjadi bagian penting dari keberhasilan penyusunan karya ini. Saya menyadari betul bahwa tanpa kontribusi dan kehadiran mereka, proses ini mungkin akan terasa jauh lebih berat. Semoga segala kebaikan, bantuan, dan doa yang diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Saya pun menyadari bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan di masa mendatang. Besar harapan saya bahwa karya ini dapat memberikan manfaat baik bagi saya pribadi, pembaca, maupun pihak lain yang berkepentingan.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
KATA PENGANTAR	1
BAB I PENDAHULUAN	3
1.1. Latar Belakang.....	3
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
2.2 Landasan Teori	19
2.2.1. Transformational Leadership	20
2.2.2. Organizational Culture	22
2.2.3. Corporate Social Responsibility Performance.....	23
2.2.4. Financial Performance.....	25
2.3 Kerangka Berpikir dan Pengembangan Hipotesis	26
2.3.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Financial Performance</i>	26
2.3.2 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Financial Performance</i>	28
2.3.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Melalui <i>CSR Performance</i> Terhadap <i>Financial Performance</i>	29
2.3.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Melalui <i>CSR Performance</i> Terhadap <i>Financial Performance</i>	32
2.4 Hipotesis	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Jenis dan Objek Penelitian.....	35
3.2 Operasionalisasi dan Pengukuran	35
3.2.1 Variabel Independen (X).....	36

3.2.2	Variabel Mediasi (Z)	37
3.2.3	Variabel Dependen (Y)	38
3.2.4	Skala Pengukuran.....	38
3.3	Populasi dan Sampel.....	39
3.3.1	Populasi	39
3.3.2	Sampel.....	40
3.4	Teknik Pengumpulan Data	41
3.5	Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	42
3.5.1	Metode Pengeloaan Data.....	42
3.5.2	Metode Analisa Data	43
3.6	Uji Hipotesis	45
4.1.	Deskripsi Hasil Peneltian.....	47
4.1.1.	Hasil Penelitian – Pengujian Hipotesis	47
4.1.2.	Hasil Penelitian	56
4.1.2.1.	Evaluasi <i>Measurement Model</i>	56
4.1.2.2.	Evaluasi <i>Structural Model</i>	60
4.1.2.3.	Pembuktian Hipotesis	61
DAFTAR PUSTAKA		93
LAMPIRAN		97

PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, DAN CSR PERFORMANCE TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Dina Mufida Sari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Transformational Leadership dan Organizational Culture terhadap Financial Performance dengan memasukkan CSR Performance sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Gresik. Dalam menghadapi dinamika industri yang semakin kompleks akibat perkembangan teknologi, regulasi, dan tuntutan keberlanjutan, organisasi dituntut memiliki kepemimpinan yang adaptif serta budaya kerja yang kuat untuk menjaga stabilitas kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei yang melibatkan 78 responden yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Financial Performance, sehingga mengarah pada kemungkinan bahwa efek kepemimpinan transformasional muncul secara tidak langsung melalui inovasi atau proses pembelajaran organisasi. Di sisi lain, Organizational Culture terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Financial Performance, menegaskan bahwa budaya yang adaptif dan kolaboratif mampu meningkatkan capaian keuangan perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa CSR Performance tidak berperan sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan maupun budaya organisasi dengan kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi CSR pada perusahaan-perusahaan tersebut masih berorientasi pada pemenuhan regulasi dan belum sepenuhnya dioptimalkan sebagai strategi pencipta nilai finansial. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi serta optimalisasi kepemimpinan transformasional dan program CSR sebagai upaya jangka panjang dalam mendukung keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Organizational Culture, CSR Performance, Financial Performance, Industri Manufaktur, Gresik.

PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, DAN CSR PERFORMANCE TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Dina Mufida Sari

ABSTRACT

This study investigates the influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Financial Performance, with CSR Performance as a mediating variable, in manufacturing companies in Gresik. As industrial dynamics become increasingly complex due to technological, regulatory, and sustainability pressures, organizations require adaptive leadership and strong cultural foundations to sustain financial outcomes. Using a quantitative survey method, data were obtained from 78 purposively selected respondents and analyzed with Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that Transformational Leadership has a positive but insignificant effect on Financial Performance, suggesting that its impact may occur through indirect mechanisms such as innovation or organizational learning. Conversely, Organizational Culture shows a significant positive effect on Financial Performance, emphasizing the role of an adaptive and collaborative work environment in improving financial results. The study also finds that CSR Performance does not significantly mediate the relationships between leadership or culture and financial performance, reflecting the tendency of CSR initiatives in these firms to function as compliance activities rather than financial value drivers. Overall, the findings highlight the importance of strengthening organizational culture while positioning transformational leadership and CSR efforts as long-term contributors to sustainable financial performance.

Keyword: *Transformational Leadership, Organizational Culture, CSR Performance, Financial Performance, Manufacturing Industry, Gresik*