

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja keuangan industri global dihadapkan berbagai tantangan yang lebih rumit seiring perubahan-perubahan yang terjadi akibat perkembangan zaman. Berbagai tantangan tersebut dapat berupa perkembangan teknologi, dinamika peristiwa ekonomi, perubahan regulasi, dan tuntutan keberlanjutan. Tuntutan akan keberlanjutan, membuat perusahaan memiliki keharusan untuk lebih adaptif dan inovatif, sehingga mampu mengelola mengelola risiko secara sistematis dan lebih memiliki daya untuk bertahan bertumbuh di tengah tangan global yang sangat dinamis (Baby, Mia, dan Pitchay, 2024).

Tantangan global bisa menjadi faktor eksternal yang dapat berdampak pada kinerja keuangan. Hal tersebut bisa dilihat dengan adanya konflik yang terjadi antara Rusia dan Ukraina dari tahun 2022. Penelitian oleh Liadze, dkk (2022) menyatakan bahwa peristiwa ini berdampak pada kerugian hingga 1% dari PDB global pada tahun 2022 yang setara dengan sekitar 1,5 triliun dolar berdasarkan *Purchasing Power Parity* (PPP). Peristiwa yang melanda ini diperkeruh dengan adanya ketegangan antara Amerika dan Rusia terkait yang menimpa Ukraina, sehingga menyebabkan gangguan serius pada rantai pasok global (Liadze, 2022).

Di sisi lain, industri khususnya industri manufaktur lebih berfokus pada faktor-faktor internal dibanding dengan faktor eksternalnya. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian oleh Baby, Mia, dan Pitchay (2022) yang menemukan bahwa karakteristik internal yang dimiliki organisasi khususnya

industri manufaktur lebih berpengaruh terhadap kinerja keuangan, daripada karakteristik eksternal. Karakteristik internal ini dapat dilihat dari praktik CSR, strategi perusahaan, inovasi, dan praktik lingkungan dan keberlanjutan. Maka, karakteristik internal ini lebih menjadi peran penting perusahaan sehingga dapat menjadi senjata untuk menghadapi perubahan eksternal yang tidak bisa dikendalikan.

Pengaruh karakteristik internal terhadap kinerja keuangan, membuat berbagai organisasi merefleksikan tantangan tersebut untuk memanfaatkan sumber daya strategis organisasi secara efektif, khususnya industri manufaktur. Industri manufaktur ini memiliki lebih banyak tantangan untuk menjalankan proses bisnis yang seimbang dan sehat dengan proses yang cukup rumit. Maka, bagi organisasi, khususnya industri manufaktur, perlu memiliki kapabilitas yang lebih besar dan unggul. Kapabilitas organisasi industri yang unggul, akan berdampak pada munculnya peluang-peluang baru untuk industri yang berkembang dan *sustain*.

Peluang baru untuk meningkatkan kinerja keuangan juga dirasakan di lingkup nasional. Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2025) menyatakan bahwa sektor manufaktur Indonesia menunjukkan adanya peningkatan kinerja dengan pencapaian pada indeks *Purchase Manager Index* (PMI) yang mencapai angka 51,9 pada bulan Januari. Indeks ini dikembangkan oleh *Institute of Supply Management* (ISM), organisasi yang berfokus pada bidang manajemen rantai pasok, dan diperoleh melalui survei yang diberikan kepada para manajer pembelian di lebih dari 400 perusahaan manufaktur. Apabila suatu negara menunjukkan nilai di atas level 50, maka, menunjukkan adanya pertumbuhan yang dialami oleh perusahaan manufaktur. Peningkatan ini dipicu oleh kenaikan produksi dan adanya kenaikan permintaan baru baik

dari sisi pasar domestic, maupun pasar ekspor. Hal ini dapat menjadi sebuah optimism bagi para praktisi industri manufaktur di Indonesia, karena peningkatan permintaan di pasar global. Maka dari itu, terdapat optimisme di tahun 2025 terkait pertumbuhan ekonomi dan stabilitas harga, sehingga menjadi peluang yang berharga untuk industri manufaktur dalam pemulihan industri manufaktur dalam mewujudkan kinerja berkelanjutan di lingkup nasional

Kinerja berkelanjutan menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang dengan tetap menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan dampak terhadap lingkungan serta masyarakat (Khalid, 2021). Keberhasilan dalam mencapai keberlanjutan tidak hanya bergantung pada potensi besar teknologi industri 4.0 dan memerlukan strategi yang terintegrasi dan inovatif, tetapi juga kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berperilaku lebih inovatif dengan menginspirasi mereka melalui visi yang jelas, keteladanan yang kuat, dorongan berpikir kritis, serta kepedulian terhadap kebutuhan individu (Zhan, dkk, 2021). Hal ini meningkatkan kreativitas baik pada individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen terhadap organisasi, sehingga dapat mendorong perilaku inovatif dari karyawan. Keterlibatan ini diperkuat melalui kepercayaan pada pemimpin dan pemberdayaan (Li, dkk, 2019).

Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pengambilan risiko, sehingga secara tidak langsung dapat mendukung terciptanya nilai-nilai baru yang diterapkan di lingkungan kerja (Abdul, 2024). Nilai-nilai, kepercayaan, dan pemahaman bersama mendukung terbentuknya budaya organisasi yang berlandaskan prinsip keberlanjutan dan

berorientasi pada pedoman operasional yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi Budaya yang kuat tidak hanya memberikan arah dan tujuan bagi individu dalam organisasi, tetapi juga membantu mengurangi ketidakpastian, menciptakan kestabilan, serta menjadi faktor penentu kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan. Selain itu, budaya organisasi mencerminkan kombinasi dari pola pikir, perilaku, dan cara pandang individu (Chantziaras, dkk., 2020), di mana dalam hal ini Corporate Social Responsibility (CSR) berperan dalam membentuk pola perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai bersama dalam lingkungan kerja.

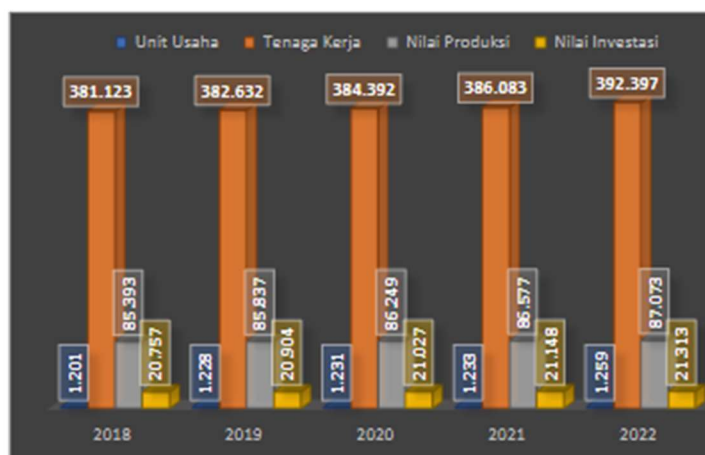
CSR mencerminkan upaya sukarela perusahaan dalam menjalankan bisnis yang tidak hanya berorientasi pada laba, tetapi juga memperhatikan manfaat bagi lingkungan sosial (Gazi, dkk, 2024). CSR secara signifikan meningkatkan citra perusahaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan (Lu, dkk, 2020). CSR memiliki dampak positif yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini terjadi karena CSR meningkatkan kepuasan pelanggan dan citra perusahaan, yang merupakan mediator penting dalam hubungan antara CSR dan loyalitas pelanggan (Latif, dkk, 2020). Implementasi CSR yang efektif dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Deb, 2023). CSR berkontribusi pada peningkatan reputasi, dapat mempengaruhi kinerja keuangan secara langsung dan tidak langsung melalui peningkatan loyalitas pelanggan dan hubungan dengan pemangku kepentingan (Cazacu, dkk, 2023). Oleh karena itu, implementasi CSR strategis dapat memberikan manfaat ganda, yakni keberlanjutan bisnis sekaligus peningkatan profitabilitas perusahaan.

Meskipun CSR telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam penelitian, kajian lebih lanjut masih diperlukan untuk memahami secara menyeluruh faktor-

faktor yang memengaruhi *CSR Performance* (CSRP) serta dampaknya terhadap *Financial Performance* (FP). Selain itu, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa studi menyatakan bahwa CSR memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan (Barauskaite dan Streimikiene, 2021; Huang, dkk., 2020), sementara penelitian lain justru mengindikasikan kemungkinan efek negatif (Ramzan, dkk., 2021; Su, dkk., 2020). Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika ini penting untuk memperkaya wawasan mengenai hubungan antara CSR dan keuangan perusahaan.

Di era yang penuh ketidakpastian, baik dari sisi lingkungan, sosial, maupun ekonomi, perusahaan semakin didorong untuk menggabungkan praktik ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial ke dalam operasional mereka (Wijethilake, 2017). Tekanan ini datang dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, masyarakat, dan konsumen, yang menginginkan bisnis beroperasi dengan lebih berkelanjutan. Di sisi lain, bersamaan dengan adanya tekanan dari berbagai pihak, Pemerintah telah menetapkan pembangunan pada industri. Sebagai upaya mempercepat pertumbuhan industri khususnya di provinsi yang memiliki industri manufaktur terbanyak yaitu Jawa Timur (Kemnaker, 2023). Menurut laporan Disperindag (2022), unit industri manufaktur skala besar dan menengah di Jawa Timur mencapai 1.259 unit. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur menegaskan komitmennya dalam mendorong industrialisasi melalui Peraturan Daerah (Perda) No. 3 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Industri Provinsi (RPIP). RPIP menetapkan visi besar untuk menjadikan Jawa Timur sebagai "Leading Smart Industrial Province" atau provinsi industri pintar terdepan.

Untuk mewujudkan visi ini, RPIP mengusung tiga misi utama, yaitu memperkuat struktur industri agar lebih solid, meningkatkan daya saing industri dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan, serta memastikan pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif dan merata di seluruh wilayah Jawa Timur. Berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian No. 64 Tahun 2016, industri berskala besar di Jawa Timur diklasifikasikan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang mencapai minimal 20 orang serta nilai investasi sekurang-kurangnya Rp15 miliar. Berdasarkan kriteria tersebut, data menunjukkan adanya pertumbuhan jumlah industri besar di wilayah tersebut.



Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Industri Besar di Jawa Timur

Sumber: Disperindag, 2022

Salah satu faktor meningkatnya nilai output industri besar di Jawa Timur dapat dilihat melalui Kawasan Ekonomi Khusus yang berfokus pada industri Manufaktur pada Kabupaten Gresik (Kemnaker, 2023). Pengembangan ini bertujuan dalam meningkatkan investasi dan efisiensi operasional perusahaan melalui fasilitas infrastruktur yang lebih baik. Hal tersebut memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan mereka melalui penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Menurut laporan dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) terkait realisasi investasi, Kabupaten Gresik mengalami penurunan investasi pada tahun 2019 setelah sebelumnya menunjukkan tren pertumbuhan. Meski sempat mengalami penurunan, investasi di Kabupaten Gresik kembali menunjukkan tren positif, terutama pada tahun 2022, di mana nilainya melonjak hampir dua kali lipat dari Rp16,8 triliun di tahun 2021 menjadi Rp31,6 triliun (Kemnaker, 2022). Peningkatan signifikan dalam investasi pada tahun 2022 sebagian besar didorong oleh masuknya investasi dari PT Freeport Indonesia, yang berencana membangun fasilitas pemurnian tembaga (smelter) di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Gresik.

KEK ini memberikan berbagai fasilitas dan insentif bagi perusahaan yang beroperasi di dalamnya, termasuk keringanan pajak, kemudahan perizinan, serta infrastruktur yang lebih mendukung efisiensi produksi. Bagi perusahaan manufaktur, keberadaan KEK Gresik menjadi peluang besar untuk meningkatkan kinerja keuangan mereka melalui optimalisasi operasional dan efisiensi biaya. Di sisi lain, perusahaan manufaktur di wilayah Gresik secara tidak langsung mengalami persaingan yang lebih ketat dengan adanya peluang yang disediakan oleh pemerintah dalam upaya pengembangan industri. Maka dari itu, terdapat tantangan tersendiri bagi perusahaan manufaktur besar di Gresik untuk menjadi perusahaan yang *sustain* dengan memperhatikan aspek-aspek penting, baik pada aspek lingkungan internal maupun eksternal.

Berdasarkan perspektif teori *Resource-Based View* (RBV), sebuah perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang dan tetap kompetitif jika memiliki sumber daya yang bernilai, langka, unik, dan tidak dapat digantikan,

serta menerapkan strategi yang menciptakan nilai tambah dan sulit ditiru oleh pesaing sehingga dapat melahirkan *performance* yang lebih unggul (Battisti , dkk., 2022). Pendekatan RBV memberikan wawasan berharga tentang bagaimana sebuah bisnis dapat menjaga daya saing dan kesuksesannya dalam jangka panjang (Khanra , dkk., 2022). Oleh karena itu, salah satu tujuan utama penerapan RBV adalah membantu perusahaan mengenali kekuatan yang mereka miliki dan mengembangkannya secara optimal.

Dari tujuan utama penerapan RBV, maka pada dasarnya perusahaan dapat menyadari bahwa kepemimpinan dan budaya dalam organisasi merupakan operasional yang dapat mempengaruhi kinerja. Terdapat penelitian yang mengkaji keterkaitan antara *transformational leadership* dan *organizational culture* sebagai sumber daya tidak berwujud yang berkontribusi dalam meningkatkan keberlanjutan kinerja perusahaan di sektor manufaktur (González-Rodríguez, dkk., 2019). Namun, penelitian lain mengatakan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *financial performance* (Devie, dkk., 2023) Dengan meneliti hubungan ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme bagaimana kepemimpinan dan budaya membentuk praktik CSR serta mendorong kinerja organisasi melalui kinerja keuangan secara berkelanjutan.

Penelitian ini menyoroti hubungan antara *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, *CSR Performance*, dan Kinerja Keuangan, yang telah dibahas dalam berbagai studi sebelumnya. Misalnya, penelitian oleh Ahsan (2024) meneliti bagaimana *Transformational Leadership* (TL) dan *Organizational Culture* (OC) memengaruhi *CSR Performance* (CSRP) dan Kinerja Keuangan

dalam sektor manufaktur di Italia, yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini yang juga berfokus pada industri manufaktur. Selain itu, penelitian oleh Devie, dkk. (2023) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap reputasi perusahaan, yang kemudian berdampak pada kinerja keuangan. Maka dari itu, penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti dampak kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan CSR terhadap kinerja keuangan dalam konteks industri manufaktur.

Di sisi lain hubungan antara *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, *CSR Performance*, dan Kinerja Keuangan telah diteliti sebelumnya, terdapat beberapa *research gap* yang dapat diidentifikasi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada konteks industri di luar Indonesia, seperti di Italia (Ahsan, 2024) dan China (Li, dkk., 2019), sehingga masih terbatas kajian yang secara spesifik meneliti fenomena ini dalam konteks perusahaan manufaktur di Kota Gresik. Karakteristik industri manufaktur di Indonesia, khususnya di Kota Gresik yang ditetapkan sebagai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), memiliki dinamika yang unik dalam hal kepemimpinan, budaya organisasi, dan penerapan CSR. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menyajikan perspektif baru terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan manufaktur di daerah ini.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi terkait pengaruh *CSR Performance* terhadap kinerja keuangan. Beberapa studi menemukan bahwa CSR memiliki dampak positif terhadap kinerja finansial melalui peningkatan reputasi dan loyalitas pelanggan (Ahsan, 2023). Sementara studi lain

menunjukkan bahwa implementasi *transformational leadership* justru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan, atau bahkan bisa berdampak buruk pada perusahaan manufaktur di Surabaya (Devie, 2024). Penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa kesadaran lingkungan memiliki dampak yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif serta kinerja lingkungan dan keuangan perusahaan (Tan, dkk, 2022). Inkonsistensi ini menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang mungkin berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan ini, seperti kepercayaan karyawan atau keterlibatan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dengan menganalisis lebih dalam peran *transformational leadership* dan budaya organisasi dalam memperkuat dampak CSR terhadap kinerja keuangan di perusahaan manufaktur.

Berdasarkan kajian literatur sebelumnya, masih terdapat keterbatasan dalam memahami bagaimana *transformational leadership*, *organizational culture*, dan *CSR performance* mempengaruhi kinerja keuangan, terutama dalam konteks perusahaan manufaktur di Kota Gresik. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada negara maju dan menghasilkan temuan yang beragam mengenai hubungan antara faktor-faktor tersebut. Selain itu, masih minimnya studi yang meneliti peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam memperkuat dampak CSR terhadap kinerja keuangan, khususnya pada perusahaan manufaktur skala besar dan menengah. Maka dari itu, peneliti memutuskan untuk meneliti **"Peran *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, dan *CSR Performance* terhadap *Financial Performance* Perusahaan Manufaktur"**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap *Financial Performance*?
2. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Financial Performance*?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh melalui CSR *Performance* sebagai mediasi terhadap *Financial Performance*?
4. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh melalui CSR *Performance* sebagai mediasi terhadap *Financial Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis secara empiris apakah kepemimpinan *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap *Financial Performance*.
2. Untuk menguji dan menganalisis secara empiris Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Financial Performance*.
3. Untuk menguji dan menganalisis secara empiris Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh melalui CSR *Performance* sebagai mediasi terhadap *Financial Performance*.
4. Untuk menguji dan menganalisis secara empiris Apakah *Organizational Culture* berpengaruh signifikan CSR *Performance* sebagai mediasi terhadap *Financial Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Melalui perspektif Teori Resource-Based View (RBV), penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat dipandang sebagai sumber daya internal yang berharga, langka, sulit ditiru, dan terorganisir (VRIN) yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.. Penelitian ini berupaya untuk memperkuat landasan teoritis yang telah mapan, mencakup Teori Kepemimpinan Transformasional, Teori Budaya Organisasi, dan kerangka teoritis *Corporate Sustainability Performance (CSR)*, khususnya dalam kaitannya dengan optimalisasi kinerja keuangan perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini berperan penting dalam menyempurnakan model konseptual yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diimplementasikan sebagai faktor strategis untuk mendorong peningkatan kinerja keuangan melalui praktik CSR yang efektif dan berkelanjutan.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini memberikan panduan bagi para pemimpin perusahaan pabrik untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan cara membangun kepemimpinan yang baik, budaya perusahaan yang kuat, dan menjalankan tanggung jawab sosial.

2. Bagi Investor

Penelitian ini membantu kita melihat apa saja yang membuat keuangan perusahaan naik atau turun. Informasi ini penting untuk memutuskan kemana menanam uang atau bagaimana menjalankan bisnis..

3. Bagi Regulator dan Pemerintah

Penelitian ini seperti memberikan resep untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik. Resep ini membantu pembuat kebijakan untuk merancang aturan yang mendorong perusahaan membangun kepemimpinan yang kuat, budaya kerja yang positif, dan menjalankan tanggung jawab sosial..

4. Bagi Auditor dan Konsultan Keuangan

Penelitian ini menyediakan bukti empiris yang valid, yang dapat digunakan oleh para peneliti selanjutnya untuk memperdalam pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan praktik CSR terhadap kinerja keuangan, tidak hanya di sektor manufaktur, tetapi juga industri lainnya.