

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan terkait "Peran Transformational Leadership, Organizational Culture, dan CSR Performance terhadap Financial Performance Perusahaan Manufaktur" di Kabupaten Gresik, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memerlukan mekanisme mediasi atau faktor pendukung lainnya untuk dapat berdampak pada hasil finansial.
2. *Organizational Culture* berpengaruh besar terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil terbukti dapat secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian target finansial.
3. *CSR Performance* tidak dapat menjadi jembatan hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Financial Performance*. Hasil pengujian spesifik *indirect effects* mengindikasikan bahwa meskipun *transformational leadership* dapat meningkatkan

CSR performance, peningkatan tersebut tidak mampu mentranslasikan dampak kepemimpinan menjadi keuntungan finansial yang signifikan.

4. *CSR Performance* tidak dapat memediasi hubungan antara *Organizational Culture* dan *Financial Performance*. Hasil menunjukkan koefisien jalur tidak langsung yang mengindikasikan bahwa jalur mediasi melalui *CSR performance* tidak efektif dalam mentransmisikan kekuatan budaya organisasi menjadi peningkatan kinerja keuangan. Budaya organisasi terbukti lebih efektif dalam menciptakan dampak finansial secara langsung daripada melalui mediasi *CSR performance*.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Pengumpulan data yang sepenuhnya menggunakan kuesioner berpotensi memunculkan bias persepsi, karena penilaian responden terhadap variabel bergantung pada pengalaman serta interpretasi pribadi, bukan pada kondisi faktual perusahaan. Pengukuran CSR dan kinerja keuangan yang hanya didasarkan pada *item* pertanyaan kuesioner turut membatasi kedalaman analisis, sebab tidak melibatkan informasi objektif seperti laporan keberlanjutan, pengungkapan CSR, maupun data keuangan yang dipublikasikan. Keterbatasan ruang lingkup pengukuran tersebut dapat menyebabkan temuan penelitian belum menggambarkan praktik CSR dan kinerja keuangan perusahaan secara menyeluruh.

5.3. Implikasi Penelitian

A. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menegaskan bahwa *organizational culture* merupakan determinan paling kuat terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Temuan ini memperkuat perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang menempatkan budaya organisasi sebagai sumber daya *intangible*

dengan karakteristik VRIN (*Valuable, rare, Inimitable, Non substitutable*). Maka dari itu, budaya organisasi dapat dipahami sebagai aset strategis yang secara langsung mendorong pencapaian finansial. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menunjukkan bahwa budaya yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi hasil mampu mentranslasikan nilai internal organisasi menjadi performa finansial yang terukur.

Di sisi lain, tidak adanya kaitan langsung *transformational leadership* terhadap *financial performance* menjelaskan pemahaman akademik bahwa gaya kepemimpinan ini lebih berperan sebagai mekanisme perubahan jangka panjang daripada pendorong langsung kinerja finansial jangka pendek. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membutuhkan proses adaptasi dan integrasi lintas fungsi sebelum menghasilkan output finansial.

Selain itu, ketiadaan peran mediasi *CSR performance* menandakan bahwa hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja finansial tidak selalu mengikuti jalur yang dimodelkan dalam literatur sebelumnya. Hal ini membuka ruang pengembangan teori bahwa efektivitas CSR sebagai mekanisme mediasi sangat bergantung pada tingkat implementasi, integrasi strategis, serta konteks industrinya. Maka dari itu, penelitian ini memberikan dasar teoritis bagi penelitian lanjutan untuk mengevaluasi dinamika CSR pada industri yang berada dalam fase transisi seperti manufaktur di kawasan Gresik.

B. Implikasi Praktisi

Perspektif praktisi, temuan ini menegaskan pentingnya memperkuat *organizational culture* sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja

keuangan. Perusahaan manufaktur di Gresik, khususnya yang sedang bertransformasi menuju Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), perlu menanamkan budaya kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil. Investasi dalam penguatan nilai dan rutinitas organisasi dapat memberikan keuntungan kompetitif yang lebih cepat dan lebih nyata dibandingkan intervensi manajerial jangka pendek.

Tidak adanya kaitan langsung *transformational leadership* memberikan sinyal bagi para pemimpin perusahaan bahwa gaya kepemimpinan ini membutuhkan waktu dan konsistensi agar mampu menghasilkan dampak finansial. Pemimpin perlu memfokuskan upayanya pada pembangunan perubahan budaya, pengembangan SDM, dan perbaikan proses sebelum menargetkan hasil finansial langsung. Selain itu, temuan bahwa *CSR performance* belum memainkan peran mediasi menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Gresik perlu meningkatkan kualitas implementasi CSR agar lebih terarah dan terintegrasi dengan strategi bisnis inti. Aktivitas CSR harus bertransformasi dari sekadar program kepatuhan menjadi inisiatif strategis yang mendukung reputasi, efisiensi operasional, dan hubungan pemangku kepentingan. Dengan membangun sistem pengelolaan CSR yang matang, perusahaan berpotensi mengoptimalkan nilai bisnis yang lebih besar.

5.4. Saran

Berdasarkan temuan dan implikasi di atas, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

5.4.1. Bagi Manajemen Perusahaan

Manajemen perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik disarankan untuk memprioritaskan penguatan budaya organisasi sebagai investasi strategis jangka

panjang. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan program-program yang mendukung kolaborasi tim, inovasi berkelanjutan, dan orientasi pada pencapaian hasil. Investasi dalam budaya organisasi terbukti dapat menghasilkan return finansial yang lebih langsung dan signifikan dibandingkan dengan fokus pada transformational leadership semata.

Terkait implementasi CSR, perusahaan perlu mengembangkan strategi CSR yang lebih terintegrasi dengan operasional bisnis inti dan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual lokal. CSR sebaiknya tidak dipandang sebagai aktivitas terpisah, melainkan sebagai bagian integral dari strategi kompetitif jangka panjang yang dapat mendukung *sustainability* dan *competitive advantage* di era KEK Gresik. Meskipun KEK di Gresik masih mengalami masa adaptasi dan transisi, namun tantangan untuk mengembangkan sumber daya strategis untuk menjadi sebuah kapabilitas unggul, masih perlu dikelola dalam pencapaian keunggulan kompetitif.

5.4.2. Bagi Pemerintah dan Regulator

Pemerintah Kabupaten Gresik dan regulator industri disarankan untuk mengembangkan program pembinaan yang fokus pada penguatan budaya organisasi perusahaan manufaktur dalam rangka mendukung optimalisasi KEK. Program ini dapat berupa *workshop*, *training*, atau sertifikasi budaya organisasi yang dapat membantu perusahaan membangun foundation yang kuat untuk pertumbuhan finansial berkelanjutan.

5.4.3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan memperluas cakupan geografis tidak hanya di Kabupaten Gresik saja, tetapi juga di wilayah lainnya di Indonesia, agar hasilnya lebih general dan aplikatif di berbagai konteks

industri manufaktur. Peneliti juga dapat menambahkan variabel moderator lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan, seperti motivasi karyawan, reputasi perusahaan, dan *Knowledge Sharing*.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal untuk dapat menangkap dinamika perubahan hubungan antar variabel dalam jangka waktu yang lebih panjang, terutama untuk memahami *lag effect* dari implementasi *transformational leadership* dan CSR terhadap kinerja keuangan. Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran CSR yang lebih dengan rasio GRI index dan *Financial Performance* dengan rasio keuangan untuk dapat menangkap dampak sesungguhnya dari aktivitas CSR terhadap *stakeholder* dan kinerja perusahaan.