

PENGARUH LEADERSHIP STYLE TERHADAP KINERJA KEUANGAN MELALUI PERILAKU PEMILIK ATAS ISU MANAJEMEN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Agnes Sari Sulistiyo dan Josua Tarigan
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: agnes.sulistiyo@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, gaya kepemimpinan terhadap perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan, pada perusahaan di Surabaya dan sekitarnya. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan melalui perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan pada perusahaan di Surabaya dan sekitarnya.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan di Surabaya dan sekitarnya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, gaya kepemimpinan terhadap perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan di Surabaya dan sekitarnya. Perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan tidak efektif menjadi variabel perantara antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan karena hubungan langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan lebih besar jika dibandingkan dengan melalui perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan, dan Kinerja Keuangan.

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to financial performance, leadership style to Owner Attitude of Environmental Management Issue, Owner Attitude of Environmental Management Issue to financial performance on firms in Surabaya and its surrounding area. This study also examined the indirect and significant relationship of leadership style to financial performance through Owner Attitude of Environmental Management Issue as the intervening variable on firms in Surabaya and its surrounding areas.

This study used quantitative approach, whereas the data obtained through the distribution of questionnaires to firms in Surabaya and its surrounding area and then processed by using smartPLS software. The result showed that there was a positive and significant relationship of leadership style to financial performance, leadership style to Owner Attitude of Environmental Management Issue, Owner Attitude of Environmental Management Issue to financial performance on firms in Surabaya and its surrounding areas. The Owner's Attitude of Environmental Management Issue wasn't the effective intervening variable to leadership style and financial performance because the direct relationship between leadership style and financial performance gave larger affect than through Owner Attitude of Environmental Management Issue.

Keywords: *Leadership Style, Owner's Attitude of Environmental Management Issue and Financial Performance.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, persaingan bisnis semakin ketat (SWA, 2011). Persaingan yang semakin ketat salah satunya ditandai oleh meningkatnya jumlah unit usaha yang ada (Guyana & Mustamu, 2013). Pressreader (2015) mengatakan jumlah perusahaan di Indonesia memang terus mengalami kenaikan. Sementara itu, disisi lain, masalah kerusakan lingkungan semakin menjadi sorotan semua kalangan diseluruh dunia (Dunlap, et al, 2000; Masanet & Llodra, 2006; Nakao, et al., 2007). Walhi (2014) menjelaskan bahwa, aktor utama penyebab perusakan lingkungan adalah perusahaan, dimana, 82.5% pencemaran tahun 2013 disebabkan oleh perusahaan. Dengan demikian, seiring meningkatnya jumlah usaha akan menimbulkan kecenderungan peningkatan pencemaran lingkungan, jika tidak ada usaha untuk meminimalisirnya. Oleh karena itu, untuk menanggulangi masalah tersebut, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin harus mampu menentukan bagaimana perusahaan dapat menjadi lebih bertanggung jawab secara social, dan berkelanjutan secara ekologis dan kompetitif secara ekonomi (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011).

Perusahaan harus merespon isu lingkungan yang terjadi saat ini. Gaya kepemimpinan akan menentukan respon perusahaan terhadap lingkungannya (Du, et al., 2013). Gaya kepemimpinan menunjukkan sikap kepedulian lingkungan yang berbeda. Egri & Herman (2000) menyatakan gaya kepemimpinan transformational lebih berpengaruh dalam menanggapi isu lingkungan dibanding gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dikarenakan pemimpin transaksional, motivasi mereka adalah untuk memenuhi persyaratan hukum dan mengharapkan adanya manfaat ekonomi yang bisa didapat (Tuan, 2012), terlalu fokus pada penghematan, *shareholder value maximation* dan saat menerapkan kegiatan pertanggung jawaban lingkungan terlalu mempertimbangkan input dan output yang bisa didapatkan (Du, et al., 2013). Gaya kepemimpinan transformasional, fokus pada kebutuhan semua stakeholder, dan juga bagaimana legitimasi bisa tercipta (Du, et al., 2013).

Selain itu, perusahaan perlu merespon isu lingkungan yang terjadi saat ini karena respon perusahaan terhadap lingkungan juga akan mempengaruhi kinerja keuangan. Perusahaan yang peduli lingkungan dipicu dari sikap pemilik dalam menanggapi isu lingkungan.. *Personal value* terhadap lingkungan biasa disebut dengan *belief system*. *Belief system* diukur dengan *New Environmental Paradigm* (NEP). Ambec & Lanoie (2008) mengungkapkan manajemen lingkungan yang baik dapat meningkatkan pendapatan perusahaan melalui diferensiasi produk dan akses masuk ke pasar baru, meminimalkan biaya terkait resiko hukum, biaya material, dan biaya tenaga kerja.

Di sisi lain, kinerja keuangan juga tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang ada (Chung & Yang, 2008). Menurut Bass (1990) dalam Sahaya (2012), Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mendorong produktivitas dan kinerja Bass, et al. (2003) bahwa transaksional memperjelas reward yang akan diberikan, dan karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi. Menurut Bass (1990), pemimpin transformational cenderung menginspirasi, mendorong, mengembangkan, menstimulasi kreativitas karyawan, sehingga dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan kreatif, hal ini akan mendorong perusahaan memiliki kinerja finansial yang lebih baik.

Banyak penelitian yang membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, namun sedikit penelitian yang meneliti aspek perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan melalui Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan sebagai variable intervening”**.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku

pemilik atas isu manajemen lingkungan?

3. Apakah ada pengaruh perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan?

Leadership Style

Menurut Odetayo, Ojokuku, & Sajuyigbe (2012), seorang leader adalah seseorang yang mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk melakukan tugas-tugas tertentu dan juga menginspirasi bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, mengimplementasikan rencana dan memotivasi para anggotanya. Menurut Bass (1990), Pemimpin transformational cenderung selalu menginspirasi, mendorong, mengembangkan, memotivasi karyawan berpartisipasi secara antusias dalam timnya, membangun komitmen, mencontohkan nilai-nilai yang baik dan menstimulasi kreativitas karyawannya. Komponen *Transformational Leadership* terdiri dari *Idealized Influence (Attributed); Idealized Influence (Behavior); Inspirational Motivation; Intellectual Stimulation; Individualized Consideration..*

Timothy, et al. (2011) menyatakan kepemimpinan transaksional membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efisien dengan mengkaitkan kinerja dengan reward yang akan diterima. Kepemimpinan transaksional berfokus pada hasil akhir (Groves & Larocca, 2011). Gaya kepemimpinan transaksional terdiri atas 3 dimensi (Bass, 1997), *Contingent Reward, Management by Exception Active* dan *Management by exception passive*

Perilaku Pemilik Atas Isu Manajemen Lingkungan

NEP merupakan singkatan dari New Environmental Paradigm, yang digunakan untuk mengukur perilaku seseorang terhadap lingkungan. NEP merupakan pola pemikiran yang dapat dikatakan memikirkan berkelanjutan lingkungan. Skala NEP menilai keyakinan secara umum tentang perilaku manusia terhadap

lingkungan, misalnya dalam penggunaan sumber daya alam dan polusi (Kil, Holland, & Stein, 2014). NEP memiliki 5 dimensi yaitu *The reality of Limits to growth, The fragility of nature's balance, Antianthropocentric, Rejection of exemptionalism*, dan *The possibility of Ecocrisis* (Dunlap, et al., 2000)

Kinerja keuangan (Teori Signaling)

Kinerja keuangan adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai berdasarkan ukuran angka (Cahyadi, 2009). Informasi keuangan merupakan data yang cukup sensitif bagi perusahaan, tidak heran banyak perusahaan yang menolak memberikan informasi yang berisi indikator seperti profitabilitas dan ROI (Lopez, Peon, & Ordas, 2005). Dengan demikian, jawaban responden mengenai kinerja keuangan perusahaan telah cukup menjadi *signal* bagaimana kondisi keuangan perusahaan saat itu (Spence, 1973). Penelitian ini menanyakan tingkat kepuasan empat pengukuran kinerja, yakni sales growth, profitability, profit growth, sales margin (Lopez, Peon, & Ordas, 2005).

Pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja keuangan

Ejere & Abasilim (2013), Khan & Adnan (2014), dan Khan, Asghar, & Saheer (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Menurut Bass (1990), pemimpin transformasional cenderung menginspirasi, mengembangkan, menstimulasi kreativitas karyawan, sehingga karyawan berkualitas, bisa berkontribusi lebih dan hal ini akan mendorong perusahaan memiliki kinerja finansial yang baik. Pemimpin transformasional memotivasi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan fokus pada pengembangan diri karyawan sehingga karyawan memiliki *sense of belonging* (Odetayo, Ojokuku, & Sajuyigbe, 2012) dan karyawan merasa puas (Bass, 1990) kemudian dirinya terdorong untuk memiliki kinerja yang baik sebagaimana mestinya (Odetayo, Ojokuku, & Sajuyigbe, 2012; Bass, 1990). Pemimpin transformasional menanamkan nilai-nilai, memotivasi karyawan dan juga menciptakan hubungan yang sangat dekat sehingga memicu semangat karyawan untuk

mencapai kinerja yang lebih baik (Khan & Adnan, 2014). Bass, et al. (2003) bahwa transaksional memperjelas *reward* yang akan diberikan, dan karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan

Pengaruh Leadership Style Terhadap Perilaku Pemilik Atas Isu Manajemen Lingkungan

Untuk mendorong aspek keberlanjutan, dibutuhkan sesosok pemimpin yang dapat menyatukan komunitasnya untuk terlibat dalam kegiatan peduli lingkungan (Ardoin, et al., 2014). Egri & Herman (2000) menyatakan gaya kepemimpinan transformational lebih berpengaruh dalam menanggapi isu lingkungan dibanding gaya kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi sikap untuk mendukung praktek tanggung jawab lingkungan dan praktek bisnis yang berkelanjutan (Du, et al., 2013; Grove & Laroca, 2011; Robertson & Barling, 2013; Verissimo & Lacerda, 2011). Selain itu, pemimpin transformasional fokus pada upaya pemenuhan kebutuhan semua *stakeholder*, bagaimana legitimasi bisa tercipta (Du, et al., 2013), mementingkan nilai-nilai etika disetiap pengambilan keputusan (Bass, et al, 2003), pemimpin optimis dalam menghadapi masalah dan bertindak untuk kebaikan bersama, seperti berperilaku peduli lingkungan (Robertson & Barling, 2013). Waldman, Siegel & Javidan (2006) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan *intellectual stimulation* dimana ia berpikir secara inovatif bagaimana mengatasi masalah lingkungan dan sekaligus bagaimana kepentingan berbagai stakeholder dapat dipenuhi.

Komitmen pemilik dalam melakukan praktik manajemen lingkungan dipicu oleh nilai dan *personal belief* yang dimilikinya (Park, 2009). Hal serupa juga diungkapkan oleh Cummings (2008). Semakin tinggi nilai NEP, cara berpikir mereka semakin fokus mengarah pada keberlanjutan. Berdasarkan penjelasan

didas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan

Pengaruh perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan

Personal belief atau *mindset* atas lingkungan akan mempengaruhi komitmen dan sikap pemilik atas praktik manajemen lingkungan diperusahaannya (Cummings, 2008; Park, 2009). Selain itu, perusahaan juga menganggap adanya sistem manajemen lingkungan dapat membawa keunggulan bersaing tersendiri dibanding hanya melalui peningkatan citra bisnis. (Masanet & Llodra, 2006).

Manfaat secara finansial lainnya juga akan didapat ketika menerapkan manajemen lingkungan dengan baik, antara lain akan meningkatkan pendapatan (misal melalui akses ke pasar tertentu, diferensiasi produk) dan mengurangi biaya bahan baku yang diperlukan (misal sisa bahan baku akan timbulkan limbah, dengan menggunakan bahan baku yang telah dibeli dengan semaksimal mungkin, maka biaya bahan baku yang diperlukan bisa semakin rendah), mengurangi biaya berkaitan resiko hukum, semakin rendah *cost of capital* (perusahaan yang tidak berurusan dengan masalah hukum terkait lingkungan akan semakin mudah mendapat modal/pinjaman dengan bunga rendah) dan *cost of labor* juga semakin rendah (Ambec & Lanoie, 2008).

H3: Terdapat pengaruh perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan.

Kajian Penelitian Terdahulu

Khan & Adnan (2014) meneliti dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Dengan menggunakan sample 240 pemimpin dari perusahaan public maupun privat, peneliti menemukan bahwa Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berdampak positif. Peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang lebih kuat. Ejere & Abasilim (2013) meneliti menggunakan 184 responden meneliti dampak gaya kepemimpinan terhadap

kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan yakni transaksional dan transformasional memiliki dampak positif dengan kinerja perusahaan, namun transformasional lebih kuat

Egri & Herman (2000) meneliti 73 pemimpin organisasi non-profit maupun for-profit di Kanada dan Amerika. Pemimpin yang peduli lingkungan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformational dibanding transaksional.

Tuan (2012) melakukan penelitian menggunakan sample 226 manager dan 714 pasien rumah sakit di Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi dengan kegiatan tanggung jawab lingkungan.

Du, et al. (2013) dan Groves & Larocca (2011) meneliti kaitan antara gaya kepemimpinan dan praktek tanggung jawab lingkungan. Hasil studi menemukan hanya kepemimpinan transformasional yang berhubungan dengan pandangan sikap pertanggung jawaban lingkungan.

Waldman, Siegel & Javidan (2006) meneliti menggunakan data sample 125 responden dari 56 perusahaan Amerika dan Kanada. Hasil menunjukkan pemilik dengan indikator intellectual stimulation (transformational leadership) secara signifikan berhubungan positif dengan implementasi pertanggung jawaban lingkungan.

Penelitian mengenai perilaku seseorang terhadap lingkungannya telah banyak dilakukan di negara maju. *New Environmental Paradigm* (NEP) merupakan salah satu alat ukur yang paling sering digunakan dalam studi diberbagai negara (Dunlap R. E., 2008). Ambec & Lanoie (2008) mengungkapkan manajemen lingkungan yang baik dapat meningkatkan pendapatan melalui akses masuk ke pasar baru, diferensiasi produk, mengurangi biaya resiko, biaya material, tenaga kerja. Perusahaan yang mengeluarkan biaya untuk berinvestasi dalam sistem manajemen lingkungan dapat berpotensi untuk menghindari terjadinya krisis dan hutang yang berkaitan dengan lingkungan dimasa mendatang (Klassen & McLaughlin, 1996).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan melalui perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan sebagai interveving variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Dalam penelitian ini, digunakan 5 skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1=Sangat Tidak Mampu
- 2=Tidak Mampu
- 3=Netral
- 4=Mampu
- 5=Sangat Mampu

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisioner yang disebarkan kepada pemilik perusahaan di Surabaya dan sekitarnya sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan.

Tabel 1. Profil berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	31	78%
Perempuan	9	22%
Total	40	100.00%

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan berbadan Perseroan Terbatas di Surabaya dan sekitarnya yang tidak diketahui jumlahnya. Berdasarkan standart penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), sampel yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah 40 perusahaan di Surabaya dan sekitarnya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah pemilik yang telah menjalankan perusahaan tersebut minimal 3 tahun. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan yang berada di Surabaya dan sekitarnya.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- a. Variabel independen: dikutip dari Bass & Avolio (2000) diadaptasi oleh Grove&Laroca(2011)
- b. Variabel intervening: Perilaku Pemilik atas Isu Lingkungan yang diadopsi dari Cummings(2008) yang diadopsi dari Dunlap, et al. (2000)
- c. Variabel dependen: Kinerja Keuangan yang diadopsi dari Lopez, Peon, dan Ordas, (2005).

≥100	45%
TOTAL	100%

Data yang telah terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi-Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*)

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden berikut ini :

Tabel 5. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisisioner, peneliti memperoleh data mengenai *leadership style*, perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, dan kinerja keuangan pada perusahaan di Surabaya dan sekitarnya. Kuisisioner berhasil dikumpulkan dari 40 perusahaan, yang terdiri dari 1 pemilik setiap perusahaannya.

Interval	Kategori
4,20 < rata-rata ≤ 5,00	Sangat Mampu
3,40 < rata-rata ≤ 4,20	Mampu
2,60 < rata-rata ≤ 3,40	Netral
1,80 < rata-rata ≤ 2,60	Tidak Mampu
1,00 < rata-rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Mampu

Tabel 2. Profil Perusahaan Berdasarkan Jenis

Jenis	Prosentase
Manufaktur	42%
Non Manufaktur	58%
TOTAL	100%

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Leadership Style

Tabel 3. Profil Perusahaan Berdasarkan Lokasi

Lokasi	Prosentase
Surabaya	85%
Luar Surabaya	15%
TOTAL	100%

Indikator	Mean	Kategori
Idealized Influence (Attributed).	4.18	Mampu
Idealized Influence (Behaviour).	4.4	Sangat Mampu
Inspirational Motivation.	3.85	Mampu
Intellectual Stimulation.	3.85	Mampu
Individualized Consideration	3.93	Mampu
Contingent Reward	4.23	Sangat Mampu
Management By Exception (active).	4.15	Mampu
Management By Exception (Passive).	2.60	Tidak Mampu
Mean Total	3.9	Mampu

Tabel 4. Profil Perusahaan Berdasarkan Ukuran

Jumlah karyawan	Prosentase
1 - 99 (UKM)	55%

Dari penilaian responden terhadap variable *leadership style*, tampak bahwa penerapan *leadership style* terhadap perusahaan- perusahaan manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata- rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *leadership style* dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada dimensi *Idealized Influence (Behaviour)* dan *Contingent Reward*. Secara keseluruhan, rata- rata variable *leadership style* adalah 3.9 yang termasuk dalam kategori setuju

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Perilaku

Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan		
Pertanyaan	Mean	Kategori
Karyawan sebuah organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberlanjutan lingkungan alam (sustainability)	3.675	Mampu
Organisasi bisnis seharusnya memiliki tim atau divisi manajemen lingkungan tersendiri	3.875	Mampu
Sanksi dari pemerintah merupakan hal yang efektif dalam mengurangi efek rumah kaca.	4.15	Mampu
Pemerintah perlu melakukan pengurangan subsidi energi (BBM dll) dalam rangka kelestarian alam.	3.3	Netral
Sanksi dari asosiasi perdagangan internasional perlu diterapkan kepada negara yang tidak mengikuti aturan manajemen lingkungan yang baik.	3.925	Mampu
Apa yang menjadi isu penting dalam ranah manajemen lingkungan internasional seharusnya juga diterapkan dalam setiap negara.	3.75	Mampu
Sebuah organisasi bisnis perlu memiliki inisiatif sendiri dalam menerapkan manajemen lingkungan dengan standard internasional, walaupun pemerintah dimana organisasi tersebut beroperasi belum mewajibkan	4.15	Mampu

Organisasi bisnis pasti akan mendapatkan manfaat dari aspek keuangan (efisiensi biaya dll) ketika menerapkan standard manajemen lingkungan internasional seperti ISO 14000	3.95	Mampu
Pemerintah seharusnya secara terpusat mengatur mengenai konsep manajemen lingkungan untuk organisasi bisnis.	3.475	Mampu
Polusi yang terjadi di suatu negara akan berdampak terhadap kondisi ekonomi dan kondisi sosial di negara lain (tetangga).	4.05	Mampu
Organisasi bisnis seharusnya meminta pertimbangan para komunitas masyarakat lokal atas keputusan bisnis yang berdampak terhadap lingkungan alam.	3.85	Mampu
Organisasi bisnis seharusnya melakukan diskusi terhadap semua pemangku kepentingan organisasi atas kebijakan manajemen lingkungan yang ada	4.05	Mampu
Tanggung jawab untuk implementasi manajemen lingkungan seharusnya menjadi tanggungjawab pimpinan puncak.	4.125	Mampu
Perusahaan seharusnya menjaga tingkat polusi dari organisasinya masing-masing sesuai dengan aturan yang ada.	4.225	Sangat Mampu
Peraturan mengenai manajemen lingkungan seharusnya bukan menjadi beban bagi organisasi namun menjadi tanggungjawab moral organisasi bisnis.	4.25	Sangat Mampu
Setiap organisasi bisnis seharusnya membuat laporan pertanggungjawaban lingkungan bersamaan dengan laporan keuangan yang ada.	3.225	netral
Jika perlu, khususnya bagi perusahaan publik, laporan pertanggungjawaban lingkungan seharusnya juga harus di audit oleh pihak eksternal.	4.1	Mampu

Perusahaan lokal seharusnya memiliki standar manajemen lingkungan yang sama dengan perusahaan internasional yang berada di sebuah negara.	3.55	Mampu
Mean Total	3.8708	Mampu

Dalam perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan berdasarkan penilaian responden juga menunjukkan kinerja yang baik. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh Peraturan mengenai manajemen lingkungan seharusnya bukan menjadi beban bagi organisasi namun menjadi tanggungjawab moral organisasi bisnis. Secara keseluruhan, rata-rata variable perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan adalah 3.87 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 8. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Keuangan

Indikator	Mean	Kategori
Sales growth.	4.275	Sangat Mampu
Profitability.	3.875	Mampu
Profit growth.	3.7	Mampu
Sales margin.	3.775	Mampu
Mean Total	3.90625	Mampu

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable kinerja keuangan semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *Sales growth*.

Tabel 9. Nilai Outer Loading

	Leadership Style (LS)	Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan (PP)	Financial Performance (FP)
IIA	0.577	0	0
IIB	0.801	0	0
IM	0.871	0	0
IS	0.855	0	0

IC	0.754	0	0
CR	0.788	0	0
MBEA	0.730	0	0
MBEP	0.727	0	0
NEP1	0	0.720	0
NEP2	0	0.753	0
NEP3	0	0.754	0
NEP4	0	0.824	0
NEP5	0	0.703	0
NEP6	0	0.759	0
NEP7	0	0.650	0
NEP8	0	0.685	0
NEP9	0	0.709	0
NEP10	0	0.657	0
NEP11	0	0.694	0
NEP12	0	0.782	0
NEP13	0	0.614	0
NEP14	0	0.691	0
NEP15	0	0.735	0
NEP16	0	0.728	0
NEP17	0	0.628	0
NEP18	0	0.822	0
FP-SG	0	0	0.689
FP-P	0	0	0.790
FP-PG	0	0	0.802
FP-SM	0	0	0.840

Dari table 9 di atas tampak bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat diartikan signifikan secara praktikal. Pada variable leadership style, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *Inspirational Motivation*. Pada variable kinerja perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *NEP* 4 Pemerintah perlu melakukan pengurangan subsidi energi (BBM dll) dalam rangka kelestarian alam. Pada variable *financial performance*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *Sales Margin*.

Tabel 10. Nilai Cross Loading

	Leadership Style (LS)	Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan (PP)	Financial Performance (FP)
IIA	0.577	0.170	0.473
IIB	0.801	0.511	0.604
IM	0.871	0.411	0.575
IS	0.855	0.436	0.626
IC	0.754	0.408	0.653
CR	0.788	0.445	0.572
MBEA	0.730	0.236	0.400
MBEP	0.727	0.336	0.559
NEP1	0.340	0.720	0.599
NEP2	0.325	0.753	0.444
NEP3	0.211	0.754	0.350
NEP4	0.371	0.824	0.563
NEP5	0.311	0.703	0.527
NEP6	0.435	0.759	0.549
NEP7	0.338	0.650	0.465
NEP8	0.317	0.685	0.409
NEP9	0.376	0.709	0.477
NEP10	0.363	0.657	0.405
NEP11	0.492	0.694	0.435
NEP12	0.387	0.782	0.485
NEP13	0.091	0.614	0.210
NEP14	0.370	0.691	0.400
NEP15	0.278	0.735	0.315
NEP16	0.411	0.728	0.392
NEP17	0.449	0.628	0.336
NEP18	0.380	0.822	0.553
FP-SG	0.586	0.496	0.689
FP-P	0.601	0.466	0.790
FP-PG	0.544	0.402	0.802
FP-SM	0.569	0.596	0.840

Berdasarkan tabel *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang ada di suatu variabel memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi didalam konstruksya sendiri. Dengan demikian,

model telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 11. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
Leadership Style (LS)	0.919
Perilaku Pemilik Atas Isu Manajemen Lingkungan (PP)	0.950
Financial Performance (FP)	0.863

Tabel 12. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbachs Alpha
Leadership Style (LS)	0.898
Perilaku Pemilik Atas Isu Manajemen Lingkungan (PP)	0.945
Financial Performance (FP)	0.786

Baik *composite reliability* maupun nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu masing-masing di atas 0.7. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 13. RSquare

	R Square
FP	0.637
PP	0.250

Tabel 14. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)
LS -> FP	0.561	3.832
LS -> PP	0.500	5.139
PP -> FP	0.352	2.470

Nilai R-Square untuk perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan sebesar 0.25, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel pemilik atas isu manajemen lingkungan yang dapat dijelaskan oleh variabel *leadership style* adalah sebesar 25%. Dari tabel 14, dapat diketahui bahwa *leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *financial performance*; *leadership style* memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilik atas isu manajemen lingkungan; pemilik atas isu manajemen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* (GOF) diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 semakin tinggi, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.25) \times (1 - 0.637) = 0.728$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.728, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 72.8%, sedangkan 27.2% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 15. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
Leadership Style -> Financial Performance	0.561	-
Leadership Style -> Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan	0.500	-
Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan -> Financial Performance	0.352	-
Leadership Style terhadap Financial Performance melalui Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan	-	0.500x 0.352 = 0.176

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) seperti pada tabel di atas dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari *leadership style* terhadap *financial performance* melalui pemilik atas isu manajemen lingkungan yaitu sebesar 0.176. Angka tersebut terbukti lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh secara langsung (*direct effect*) dari variabel *leadership style* ke *firm performance*. *T statistic* Perilaku Pemilik atas isu manajemen lingkungan terhadap *Financial performance* paling rendah yakni 2.47. Hal ini tentu mempengaruhi, sehingga perilaku pemilik atas isu manajemen

lingkungan malah memperlemah hubungan *Leadership style* ke *financial performance*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilik atas isu manajemen lingkungan tidak efektif menjadi variabel intervening antara *leadership style* dengan *financial performance*.

KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun, dan dikelola dengan menggunakan smart PLS, dapat diperoleh kesimpulan bahwa *leadership style* berpengaruh positif signifikan terhadap *financial performance*; *leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilik atas isu manajemen lingkungan; pemilik atas isu manajemen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Selain itu ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *leadership style* dengan *financial performance* memberi pengaruh lebih besar daripada apabila melalui perantara pemilik atas isu manajemen lingkungan. Dengan demikian disimpulkan bahwa pemilik atas isu manajemen lingkungan tidak efektif menjadi variabel intervening antara *leadership style* dengan *financial performance*.

Saran

Leadership style yang tepat sesuai dengan kebutuhan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai rata-rata terendah untuk variabel *leadership style-kepemimpinan transaksional, Management by Exception Passive*. Dalam *Management by Exception Passive*, pemimpin baru bertindak ketika masalah sudah terlanjur terjadi. Karena kesalahan yang sudah terlanjur terjadi tentu membawa kerugian yang bagi perusahaan. Pemimpin sebaiknya tetap mengontrol karyawannya, dengan catatan, pemimpin tetap menghargai dan memberi kepercayaan karyawan agar karyawan berkembang, memiliki otoritas, dan bertanggung jawab atas tugasnya. Namun tidak membuat karyawan merasa terlalu diawasi. Sedangkan nilai rata-rata tertinggi pada variabel *leadership*, ditujukan pada indikator *Idealized Influenced Behaviour*. Sehingga indikator ini harus tetap

dipertahankan, dengan cara selalu memperhatikan lingkungan, etika dan moral dalam pengambilan keputusan, karena organisasi sendiri terkait dengan masyarakatnya.

Pemilik sebaiknya terus memperhatikan lingkungannya dimana ia berada, sehingga kegiatan operasinya bersifat ramah lingkungan dan juga keberaan perusahaan dapat diterima oleh masyarakat. Tanggung jawab lingkungan juga perlu ditingkatkan karena menurut penelitian dapat meningkatkan kinerja keuangan. Dalam variabel perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada pernyataan bahwa setiap organisasi bisnis seharusnya membuat laporan pertanggungjawaban lingkungan bersamaan dengan laporan keuangan yang ada. Mungkin laporan pertanggung jawaban belum menjadi budaya diperusahaan tersebut, saran peneliti ke pemilik adalah pemilik mulai mempersiapkan diri dan segenap perusahaannya dan juga mulai memberi edukasi kepada perusahaannya akan pentingnya membuat laporan pertanggung jawaban lingkungan, karena semakin besar perusahaan, apalagi berkembang menjadi perusahaan terbuka, perihal membuat *sustainability report* merupakan hal yang penting. Selain itu, dari sisi pemerintah kini sudah mulai menekankan adanya tanggung jawab lingkungan, misalnya peraturan mengenai AMDAL, Peraturan Menteri LH No. 05 Tahun 2012 Tentang Kegiatan Wajib AMDAL dan adanya penilaian PROPER. Indonesia juga telah terlibat dalam penandatanganan konsensus di PBB yakni protokol Nagoya yang menekankan pada adanya *green economy* dalam rangka pembangunan berkelanjutan, oleh karena itu, pemerintah sebaiknya segera menerapkan aturan yang jelas mengenai kewajiban pelaporan pertanggung jawaban lingkungan bagi perusahaan tertutup dan terbukadi Indonesia.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini diketahui nilai Q^2 sebesar 0.728, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 72.8%, sedangkan 27.2% merupakan variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian ini, namun variabel tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu untuk penelitian selanjutnya dapat

menggunakan variabel lain selain dalam penelitian ini, misal variabel inovasi yang juga berpengaruh pada kinerja keuangan (Antoncic & Scarlet, 2008).

Walaupun variabel intervening, perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan, tidak efektif dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja keuangan, bukan berarti variabel ini dihilangkan begitu saja. Karena penelitian terdahulu seperti Ambec & Lanoie (2008) menyatakan ada manfaat finansial yang didapat dari penerapan tanggung jawab lingkungan.

Dalam penilaian responden atas variabel perilaku pemilik atas isu manajemen lingkungan memang rata-rata menunjukkan bahwa kesadaran mereka akan tanggungjawab lingkungan sudah baik, namun belum tentu mereka telah menerapkan tanggung jawab lingkungan tersebut. Hal ini disebabkan mereka merasa saat ini pertanggung jawaban lingkungan belum begitu penting untuk dilakukan. Saat ini, undang-undang juga baru hanya mewajibkan perusahaan terbuka (dengan kualifikasi tertentu) saja yang membuat laporan pertanggungjawaban lingkungan, sedangkan bagi perusahaan tertutup, undang-undang itu hanya bersifat *mandatory*, sehingga saat ini masih sedikit perusahaan tertutup yang membuat laporan pertanggungjawaban lingkungan. Oleh karena itu sebaiknya pemerintah segera membuat peraturan yang tegas mengenai tanggungjawab lingkungan, salah satunya wajib melaporkan laporan tanggungjawab lingkungan.

Keterbatasan

Penelitian terbatas hanya pada perusahaan berbadan hukum perseroan terbatas dan tertutup di Surabaya dan sekitarnya dan hanya dilihat dari sisi pemilik. Apabila penelitian yang sama dilakukan di objek yang berbeda, akan memungkinkan perolehan hasil yang berbeda pula.

DAFTAR REFERENSI

Ambec, & Lanoie. (2008). When and Why Does It Pay To Be Green? A

- systematic overview. Acad.man perspective* 22(4), 45-62.
- Antoncic, & Scarlet. (2008). Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania. *Management* 3(1), 15-38.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 2 207-218, 207-218.
- Bass. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership* *Organizational Dynamics* 18(3).
- Bass. (1997). *Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transend Organizational and National Boundaries* ,*American Psychology* Vol 52 No 2
- Bass, & Avolio. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Cahyadi, R. (2009). Studi Kasus Pengukuran-Literatur. FE-Universitas Indonesia.
- Chung, & Yang, W. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. *Global Transitions International Research Journal*.
- Cummings, L. (2008). Managerial Attitude Toward Environmental Management within Australia, the People's Republic of China and Indonesia. *Business Strategy and The Environment* Vol 17.
- Du, Swaen, Lindgreen, & Sen. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 1, 155-169.
- Dunlap, R. E. (2008). The Nee Environmental Paradigm Scale: From Marginality to Worldview Use. *The Journal of Environmental Education*, 40(1).
- Dunlap, R. K., Van Liere, K. D., Mertig, A., & Jones, R. E. (2000). Measuring Endorsement of The New Ecological Paradigm: A revised NEP Scale. *Journal of Social Issue*, 56 (3).
- Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, 571-604.
- Ejere, & Abisilim. (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, Vol. 5, No. 1.
- Groves, & Larocca. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 103, 511-528.
- Guyana, & Mustamu. (2013). Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang bergerak dalam Industri Pelayaran. *AGORA* Vol. 1, No. 3.
- Khan, & Adnan. (2014). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. *International Journal of Management Sciences* Vol. 2, No. 11, 501-515.
- Khan, Asghar, & Saheer. (2014). Influence Leadership of employee Job Satisfaction and Firm Financial Performance: A study of Banking sector in Pakistan . *Actual Problem Economics* Vol 4 No 155.
- Kil, N., Holland, S., & Stein, T. (2014). Structural Relationship between Environmental Attitudes, Recreation Motivations, and Environmentally Responsible Behaviours. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 7-8, 16-25.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science* Vol 42 No 8, 1199-1214.
- Lopez, Peon, & Ordas. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, Vol. 12 Iss 3 , 227-245.
- Masanet, M. J., & Llodra. (2006). Environmental Management Accounting: A case study Research on

- Innovative Strategy. *Journal of Business Ethics* Vol 68, 393-408.
- Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K., & Nakano, M. (2007). Relationship Between Environmental Performance and Financial Performance: an Empirical Analysis of Japanese Corporations. *Business Strategy and the Environment* 16, 106–118.
- Odetayo, Ojokuku, & Sajuyigbe. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management* Vol. 1, No. 4, 202-207.
- Orlitzky, Siegel, & Waldman. (2011). Strategic Corporate, Social Responsibility, Environmental Sustainability. *Business & Society* 50(1).
- Park. (2009). The Relationship between Top Manager's Environmental Attitudes and Environmental Management in Hotel Companies. *Virginia Universities thesis of Master of Science*.
- Pressreader. (2015, Juli 15). Retrieved from <http://www.pressreader.com/indonesi a/jawa-pos/20150715/281694023459314/Text View>
- Robertson, J., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 34, 176–194.
- Sahaya. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performane. *International Journal of Business and Manegement; Vol. 7, No. 14*.
- Spence , M. (1973). Job Market Signaling. *The Quartely Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Steel, B. S., List, P., Lach, D., & Shindler, B. (2004). The Role of Scientist in the Environmental Policy Process: A case Study from American west. *Environmental Science & Policy* Vol 7, 1-13.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (5th ed.)*. Bandung: Alfabeta.
- SWA. (2011). Retrieved from <http://swa.co.id/listed-articles/gaya-leadership-membesarkan-fonterra-di-indonesia>
- Timothy, Okwu, Akpa, & Nwankwere. (2011). Effect of Leadership Style on Organizational Performance: a survey selected small scale enterprise in Ikosiketu council development area of lagos state nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7, 100-111.
- Tuan, L. T. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal* Vol. 8 Iss 3, 347 - 362.
- Verissimo, & Lacerda. (2011). Using transformational leadership to enhance the development of corporate strategy focused on a community's common interests. *Instituto Superior de Economia e Gestão – ADVANCE Working paper no 1*.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Component of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies* Vol 43 No 8, 1703-1725.
- Walhi. (2014). Retrieved from Walhi.or.id: <http://www.walhi.or.id/wp-content/uploads/2014/01/ENV-OUTLOOK-2014-FINAL.pdf>