

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN MELALUI PERILAKU MANAJER ATAS ISU MANAJEMEN LINGKUNGA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Amelia Krisnadi dan Josua Tarigan**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: m32412023@john.petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini juga menggunakan variabel intervening yaitu perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan untuk memperkuat hubungan antara leadership style dengan financial performance. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh dari melalui penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan software Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara leadership style terhadap financial performance, kemudian hubungan positif dan signifikan juga ditemukan antara leadership style terhadap perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan. Ternyata perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap financial performance

**Kata kunci:** *Leadership style, manager attitude, financial performance*

## ABSTRACT

*This study aimed to examine the relationship between the manager attitudes on the issue of environmental management to financial performance. This study also used the intervening variable which of the manager's attitude on the issue of environmental management to strengthen the relation between leadership style and the financial performance. This study was quantitative research, and the data were obtained through questionnaires. Then the data obtained were processed by using the Smart PLS software. These results indicate there was a positive and significant relationship between leadership style to financial performance, then positive and significant correlation was also found between the leadership style and manager attitudes on the issue of environmental management. It turns out that the manager's attitude on the issue of environmental manjemen had positive and significant influence on the financial performance.*

**Keywords:** *Leadership style, manager attitude, financial performance*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini perusahaan memang membutuhkan pemimpin yang memahami kompleksitas perubahan lingkungan global dengan cepat (Chung dan Yang, 2008). Sebagian besar perusahaan sedang berjuang untuk mengoptimalkan bisnis mereka dalam ekonomi global dari berbagai aspek, dimana salah satunya dari segi *leadership style*, (Lewinski, 2011), karena setiap gaya kepemimpinan yang berbeda beda dapat mempengaruhi efektivitas organisasi atau kinerja organisasi (Nahavandi, 2002 dalam Chung, 2008). Oleh karena itu, sekarang banyak muncul penelitian tentang

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan seperti salah satunya financial performance. Seperti Chung dan Yang (2008) menyatakan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan akan berdampak pada kinerja perusahaan

Sedangkan di sisi lain banyak orang saat ini ingin mencari pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mempromosikan cita-cita dan tanggung jawab lingkungan dan juga seorang pemimpin yang tidak hanya berusaha untuk mencegah sebuah kejadian memilukan yang membuat perusahaan tersebut disorot oleh masyarakat

luas dan masuk dalam skandal halaman depan surat kabar (strand, 2011). Akan tetapi tujuan dari pencarian seorang pemimpin tersebut telah berkembang ke arah tanggung jawab lingkungan yang lebih luas dimana, ada keinginan untuk merekrut seorang pemimpin yang dapat menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab lingkungan melalui “suatu tindakan nyata yang berdampak baik pada lingkungan di luar kepentingan perusahaan dan apa yang telah di atur oleh hukum” (McWilliams dan Siegel, 2001).

Ternyata kebanyakan dari perusahaan di Indonesia masih lebih mengutamakan laba atau *Profit* dan melupakan pentingnya lingkungan. Padahal perlu kita ingat bahwa Laba dan tanggung jawab lingkungan merupakan bagian kepentingan dari *Stakeholder*. *Stakeholder* adalah berbagai macam kelompok pemangku kepentingan (misalnya, karyawan, pelanggan, pemasok, kreditur, kelompok advokat, masyarakat, dll) dimana mereka mengejar kepentingan ekonomi, sosial dan termsuk lingkungan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (laplume et al.,2008). Untuk dapat mewujudkan ketiga kepentingan tersebut, menurut *Institute Certified Management Accountants Australia* (ICMA) perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mulai menerapkan etika dalam berbisnis demi tercapainya *sustainability development*. Dengan demikian untuk dapat mewujudkan kepentingan *stakeholder* dengan konsep *sustainability development*, perusahaan bisa memakai pemikiran (Elkington 1997) yaitu *triple bottom line* atau *3P* yang terdiri dari *Profit, people, dan planet*

### Pengertian leadership style

*Transformational leadership* adalah pemimpin yang proaktif, meningkatkan kesadaran pengikut untuk kepentingan kolektif yang lebih baik, dan membantu pengikut untuk mencapai tujuan yang luar biasa (*extraordinary goals*). (Antonakis dan Avolio, 2003). kemudian Transformational Leadership dibagi dalam lima komponen yang Avolio et al sebut sebagai konstruksi tatanan yang lebih tinggi yaitu:

*Idealized Influence*: Para pemimpin yang termasuk dalam *idealized influence* ini dikagumi, dihormati, dan dapat dipercaya. Pengikut dari gaya kepemimpinan leader ini mengidentifikasi pemimpin mereka dan menirunya. Hal hal yang dilakukan seorang

pemimpin untuk menanamkan rasa bangga kepada para pengikutnya yaitu dengan lebih mendahulukan kebutuhan pengikut daripada kebutuhan sendiri. Pemimpin juga membagikan resiko yang bisa terjadi kepada para pengikutnya dan hal ini konsisten dengan etika, prinsip prinsip dan nilai nilai yang mendasarinya. (Bass dan Avolio, 2003)

*Idealized influence (attributed)* Mengacu pada kharisma sosial dari seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut dianggap sebagai seorang yang mempunyai kepercayaan akan diri sendiri (*confidence*) dan pribadi yang kuat (*powerful*), dan juga dipandang apakah pemimpin tersebut berfokus pada etika dan cita cita pada tingkat yang lebih tinggi. *Idealized influence (behavior)* Mengacu pada tindakan pemimpin yang berkharisma dan berfokus pada nilai nilai dan keyakinan. *Inspirational motivation*. Pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi orang

orang yang berada di sekitar mereka dengan memberikan suatu pengertian dan tantangan kepada pekerjaan mereka. Dengan kata lain semangat individu maupun kelompok akan terangsang. Antusiasme dan optimise akan ditunjukkan. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk membayangkan suatu hal yang menarik akan masa depan organisasinya, dimana pada akhirnya mereka dapat membayangkannya untuk diri mereka sendiri. (Bass dan Avolio, 2003) *Intellectual stimulation*. Pemimpin berupaya untuk dapat merangsang atau memacu usaha para pengikutnya untuk berinovasi dan kreatif dengan mempertanyakan sebuah asumsi, menyusun kembali sebuah masalah, dan melakukan pendekatan dengan cara yang baru terhadap situasi terdahulu. Pemimpin memastikan tidak ada ejekan atau kritik dari public yang ditujukan kepada para pengikut yang melakukan kesalahan. Pemimpin mendapatkan ide ide baru dan solusi kreatif dengan bertanya langsung kepada para pengikutnya, dimana proses bertanya untuk mendapatkan ide baru ini termasuk dalam perumusan masalah dan pencarian solusinya. (Bass dan Avolio, 2003). *Individualized consideration*. Pemimpin memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk dapat menorehkan prestasi dan menumbuhkembangkan potensi yang telah didapat dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin ini mengembangkan potensi para pengikutnya ke tingkat yang lebih tinggi. kesempatan untuk belajar akan hal hal yang baru diciptakan bersamaan

dengan iklim lingkungan organisasi yang mendukung untuk bertumbuh. (Bass dan Avolio, 2003) *Individualized Consideration* (IC). *I spend time teaching and coaching* (Saya mayoritas menggunakan waktu saya untuk mengajar dan membimbing setiap bawahan saya) (LS5).

*Transactional Leadership* adalah sebuah proses pertukaran berdasarkan pemenuhan kewajiban dari suatu kontrak dan biasanya ditampilkan sebagai tujuan yang menetapkan, memantau, dan mengendalikan suatu hasil. Menurut Antonakis dan Avolio (2003) terdapat dua faktor yang *Transactional Leadership*; *Contingent reward* mengacu pada perilaku seorang pemimpin yang berfokus terhadap peran untuk mengklarifikasi dan menyediakan imbalan dalam bentuk material atau pujian apabila pengikut berhasil memenuhi kewajiban dari kontrak. *Management by exception active* Mengacu pada pemimpin yang memiliki kewaspadaan akan setiap penyimpangan yang sewaktu waktu dapat terjadi dan memastikan bahwa segala sesuatu yang dilakukan telah sesuai dengan standar yang berlaku. *Management by exception passive* Yaitu pemimpin yang melakukan tindakan intervensi setelah pelanggaran atau kesalahan telah terjadi.

Khan (2014) berpendapat bahwa seorang pemimpin yang baik akan meningkatkan aset keuangan perusahaan sementara pemimpin yang lainnya bahkan mungkin membuat situasi yang lebih buruk. Gaya kepemimpinan seorang leader merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja keuangan. Pemimpin yang baik akan mengambil suatu keputusan yang paling menguntungkan bagi organisasi dibandingkan dengan keputusan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan (Khan, 2014) ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keuangan, tetapi jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional lebih mempengaruhi kinerja keuangan.

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan *leadership style* dengan *financial performance*

### **Pengertian New Environmental Paradigm**

Di United States, Dunlap dan Van Liere's (2003) *New Environmental Paradigm Scale* (NEP) telah digunakan secara luas

untuk mengukur pengaruh suatu sikap terhadap lingkungan. Menurut Dunlap dan Van Liere, ide seperti "batas batas pertumbuhan" dan pentingnya untuk menjaga "keseimbangan alam" merupakan tantangan dari kepercayaan yang dianut sebelumnya bahwa lingkungan fisik bisa mendukung pertumbuhan yang tidak terbatas. Sehingga dalam skala NEP yang baru memiliki total 5 faktor yaitu (atav et al 2015)

*Rejection of exemptionalism*: adalah gagasan yang menyatakan bawa orang - orang yang menerima *New ecological paradigm* seharusnya menolak bahwa manusia di bebaskan dari alam dan hukum-hukum alam.

*Anti-anthropocentrisme*: adalah suatu pandangan yang melihat bahwa alam ada untuk memenuhi kebutuhan manusia. *The reality of limits to growth : The new ecological paradigm* menunjukkan bahwa pertumbuhan dan perkembangan memiliki batas, yang didasarkan pada keterbatasan sumber daya di dunia.

*The fragility of nature balance: New ecological paradigm* mengklaim adanya keseimbangan yang dapat terganggu oleh ulah manusia.

*The possibility of an Eco-crisis: New ecological paradigm* berpendapat bahwa campur tangan manusia pada alam dapat mengakibatkan hal-hal yang negatif seperti bencana alam yang digambarkan sebagai krisis lingkungan.

Portugal dan Yukl (1994) dalam pandangannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* merupakan aspek yang penting dan relevan dalam menanggapi isu-isu lingkungan. Menurutnya ada tiga sikap relevan dari *transformational leadership* akan isu lingkungan yaitu menyelaraskan visi pemimpin dengan elemen lingkungan, mengubah persepsi tentang isu-isu lingkungan dan mengambil tindakan nyata untuk menunjukkan komitmen pribadi dalam menanggapi isu lingkungan

Sebuah survey lapangan skala besar untuk para manajer yang dilakukan oleh Du et al, (2012) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan kepemimpinan *transformasional* lebih besar kemungkinannya untuk terlibat dalam praktik tanggung jawab lingkungan sedangkan transaksional tidak. Ternyata pada penelitiannya ini, kepemimpinan *transformasional* berpengaruh positif dengan praktik tanggung jawab lingkungan. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak

berpengaruh terhadap praktik tanggung jawab lingkungan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Park dan McCleary (2014) pada 206 manajer hotel di United states, Menemukan bahwa sikap manajer puncak akan lingkungan memiliki hubungan positif dengan keuntungan yang dirasakan dari kegiatan *environmental management*. Sikap manajer akan lingkungan ini di ukur menggunakan skala NEP.

Sedangkan di sisi lain ternyata *environmental management* memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Klassen dan McLaughlin (1996) yang menyatakan bahwa, terdapat hubungan positif antara *environmental management* dengan kinerja keuangan. hal ini bisa terjadi karena, pengelolaan manajemen lingkungan yang baik bisa dibuktikan atau ditunjukkan melalui penghargaan kinerja lingkungan terhadap perusahaan yang akhirnya dapat berdampak pada kinerja keuangan perusahaan yaitu, melalui *market gains* dan *reduce cost*. Lebih lanjut, hasil yang sama juga terjadi pada penelitian Albertin (2013). Ternyata ada hubungan positif antara *Corporate Environmental Management* (CEM) dengan *Corporate Financial Performance* (CFP). Menurut Hart, (1995) dalam Albertin, (2013) memprediksi bahwa, karena meningkatnya kesadaran akan lingkungan alam seperti pencegahan polusi, penanganan produk, dan pembangunan yang berkelanjutan akan semakin menjadi sumber *competitive advantage* yaitu *cost competitive advantage* dan *differentiation advantage*.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan *leadership style* dengan *manager attitude* atas isu manajemen lingkungan

### Pengertian kinerja keuangan

Kinerja keuangan adalah gambaran setiap hasil ekonomi yang mampu di raih oleh perusahaan pada periode tertentu melalui aktivitas-aktivitas perusahaannya untuk menghasilkan keuntungan secara efisien dan efektif, yang dapat di ukur perkembangannya dengan mengadakan analisis terhadap data-data keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan (Sawir, 2005). Adapun indikator kinerja keuangan yang dapat dijadikan sebagai sinyal untuk memberitahukan kualitas kinerja keuangan suatu perusahaan.

Menurut Lopez, poen, ordaz (2005) indikator kinerja keuangan meliputi

- *sales growth* : merupakan penilaian manajer mengenai kemampuan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan penjualan yang telah di targetkan. (Hatane, 2015)
- *Profit growth* : merupakan penilaian manajer mengenai kemampuan perusahaan untuk mencapai laba sesuai dengan yang di targetkan (Hatane, 2015)
- *Sales margin* : merupakan penilaian manajer mengenai kemampuan perusahaan untuk menguasai pangsa pasar (Hatane, 2015)
- *Profitability* : merupakan penilaian manajer mengenai kemampuan perusahaan untuk mencapai laba bersih sesuai target (Hatane, 2015)

Indikator-indikator di atas dapat digunakan untuk mewakili informasi-informasi yang ada di dalam laporan kinerja keuangan.

Cummings (2010) meneliti sikap manajer terhadap pengelolaan lingkungan di beberapa Negara seperti Australia, China, dan Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sikap responden China adalah responden yang paling mendukung bahwa organisasi bisnis pasti akan mendapatkan manfaat dari aspek finansial ketika menerapkan standar manajemen lingkungan internasional seperti ISO 14000. Hal ini telah di buktikan, menurut Cummings (2010) sudah ada 8.865 perusahaan di China yang sudah mengadopsi ISO 14000 sedangkan Australia hanya 1.406 perusahaannya saja dan Indonesia hanya baru 369 perusahaannya saja. Keuntungan secara finansial ini telah dibuktikan oleh Nakao et al.,2005 yang menemukan bahwa kinerja lingkungan berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Menurut Nakao et al.,2005 biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh sertifikasi ISO14001 bukanlah dianggap sebagai “biaya” lagi melainkan sebagai sebuah “investasi”

.H3:Terdapat pengaruh yang signifikan dalam hubungan *manager attitude* dengan *financial performance*

### Pengertian Singaling theory

Teori signaling menyatakan bahwa perusahaan yang berkualitas baik, dengan sengaja akan memberikan sinyal pada pasar,

dengan demikian pasar diharapkan data membedakan perusahaan yang berkualitas baik dan buruk (Leland dan Pyle, 1997).

Kirami dan Rao (2000) menyediakan contoh untuk membantu mengilustrasikan tentang signaling model. Perusahaan akan dibedakan menjadi 2 yaitu perusahaan yang berkualitas tinggi dan perusahaan yang berkualitas rendah. Setiap perusahaan pasti sudah mengetahui benar kualitas perusahaan mereka masing-masing, tetapi pihak luar atau yang biasanya disebut *outsiders* seperti investor dan kreditor tidak tau jelas tentang kualitas setiap perusahaan, oleh karena itu menyebabkan munculnya informasi asimetri. Akibat dari informasi asimetri ini, perusahaan memiliki kesempatan untuk memberikan sinyal atau tidak atas kualitas perusahaannya kepada pihak luar. Perusahaan yang berkualitas tinggi akan cenderung memberikan signal (Ross, 1973) sedangkan perusahaan yang berkualitas rendah tidak. Kualitas yang dimaksud disini Ross adalah seperti positive cash flow (Ross, 1973) dan kualitas saham (Kreps dan Wilson, 1982). Dari sini kita dapat mengetahui bahwa untuk memberikan sinyal kepada *outsider* atau pihak luar yang membutuhkan informasi maka dibutuhkan informasi kinerja keuangan.

### Stakeholder Theory

Stakeholder theory pertama kali dikembangkan oleh (Freeman, 2010) pada awalnya Freeman mencoba menjelaskan hubungan dari suatu perusahaan terhadap lingkungan eksternal, dan perilakunya dalam lingkungan tersebut. Sekelompok orang atau individu yang di identifikasikan dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan dan dipengaruhi kegiatan perusahaan. Sedangkan Menurut Grey et al, (2001) stakeholder merupakan pihak-pihak yang berkepentingan pada perusahaan yang dapat mempengaruhi aktivitas-aktivitas perusahaan. Pihak-pihak yang disebut sebagai stakeholder antara lain pemegang saham, manajer, karyawan, kreditor, pemasok, pengecer, konsumen, pemerintah serta komunitas Chen dan Wang (2011).

Menurut Clarkson (1995) stakeholder bisa di bagi menjadi 2 kelompok yaitu Primer : seseorang atau kelompok yang sangat berpengaruh dalam perusahaan dan tanpa mereka perusahaan tidak dapat berjalan untuk *going concern* dan mereka adalah orang

yang memiliki hubungan kontrak resmi dengan perusahaan, yang meliputi klien, karyawan, pemegang saham, investor, konsumen, dan pemasok, Sekunder: didefinisikan sebagai mereka yang mempengaruhi, atau dipengaruhi perusahaan, namun mereka tidak berhubungan dengan transaksi dengan perusahaan dan tidak esensial kelangsungannya. Kemudian mereka juga tidak memiliki hubungan kontrak dengan perusahaan, seperti otoritas pemerintah atau masyarakat setempat.

Sebagai contoh perusahaan di bidang gas dan minyak, lingkungan alam telah menjadi salah satu bagian dari pemangku kepentingan yang sah (*legitimate stakeholder*) yang secara langsung berpengaruh terhadap perusahaan, tingkat konsumsi energi global yang terus meningkat telah memberikan tekanan yang signifikan pada perusahaan-perusahaan yang bersangkutan seperti perusahaan energi untuk melakukan kegiatan eksploitasi dengan cara yang dianggap merusak lingkungan (Gray 2010). Hal ini mendorong terciptanya koalisi antara berbagai kelompok pemangku kepentingan untuk mempromosikan perlindungan ekosistem tanpa mempedulikan keberlangsungan perusahaan untuk bertahan dalam bisnis (Rowley 1997).

### Legitimacy Theory

Teori Legitimasi (Deegan, 2002; Dowling dan Pfeffer, 1975) menyatakan bahwa organisasi untuk bisa bertahan, mereka harus melegitimasi keberadaan mereka kepada masyarakat dan keberlanjutan akuntansi serta pelaporan yang memungkinkan mereka untuk menjadi sah

Teori Legitimasi (Deegan, 2002; Dowling dan Pfeffer, 1975) menyatakan bahwa organisasi untuk bisa bertahan, mereka harus melegitimasi keberadaan mereka kepada masyarakat dan keberlanjutan akuntansi serta pelaporan yang memungkinkan mereka untuk menjadi sah

Dowling & Pfeffer (1975) menyarankan beberapa tindakan substantif legitimasi, sehingga ketika dihadapkan pada masalah legitimasi atau Gap legitimasi, organisasi dapat mengadopsi strategi ini. Gap legitimasi yang dimaksudkan disini adalah sebuah kesenjangan legitimasi yang terjadi ketika kinerja perusahaan tidak sesuai dengan harapan pemangku kepentingan. Untuk dapat

mengatasi Gap tersebut organisasi bisa mencoba untuk mengambil tindakan substantif dengan mengubah perilaku mereka atau memberi latihan atau mereka bisa juga terlibat dalam suatu kegiatan, seperti aktifitas simbolis, misalnya menyesuaikan diri dengan organisasi yang sah, sehingga mereka sendiri dapat memperoleh legitimasi tanpa mengubah perilaku organisasi (Dowling dan Pfeffer, 1975).

Kinerja lingkungan adalah komponen yang menonjol bagi sebuah organisasi untuk dapat dilegitimasi karena pada dasarnya legitimasi diibaratkan sebagai norma-norma social yang dikenal masyarakat luas dan apabila tidak dilakukan maka akan mengakibatkan dampak negatif pada tingkat local, nasional, dan global. Perusahaan secara garis besar mengganggu beban atas pertanggung jawaban terhadap lingkungan dan untuk mencapai pertanggungjawaban terhadap lingkungan diperlukan dinamika legitimasi (Mobus 2005).

#### METODE PENELITIAN

Pada penelitian kali ini peneliti meneliti tentang hubungan antara leadership style dengan financial performance melalui perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan sebagai variable intervening.

Penelitian ini menganalisis hubungan antara *dependent variable* dan *independent variable*. Definisi masing-masing adalah sebagai berikut:

- Financial performance sebagai *dependent variable*. Kinerja keuangan perusahaan diukur dengan *sales growth, profitability, profit growth, dan sales margin*
- Perilaku manajer sebagai *dependent variable*. Diukur menggunakan NEP
- Leadership style* sebagai *independent variable*. Diukur menggunakan MLQ-6S

Penelitian ini menggunakan populasi dari perusahaan yang berbadan hukum PT (perseroan terbatas). Unit analisis dalam penelitian ini adalah para manajer. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan data primer yaitu berupa kuesioner yang nantinya akan dibagikan ke responden. Kuesioner ini terbagi menjadi 2 pertanyaan besar yaitu tentang Kelompok pertanyaan demografi responden yang dimaksudkan agar dapat menjelaskan identitas responden yang diteliti dan Kelompok pernyataan yang mewakili variabel independen, variabel perantara dan variabel

dependen. Dalam kelompok ini, responden akan memberikan respon dalam skala likert, dengan skala 1-5 sebagai berikut:

- =Sangat Tidak Setuju Sangat Tidak Mampu
- =Tidak Setuju / Tidak Mampu
- =Netral / Kadang-Kadang
- =Setuju / Mampu
- =Sangat Setuju / Sangat Mampu

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (partial least square) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif SEM.

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuesioner yang sudah dilakukan, peneliti memperoleh data mengenai leadership style, financial performance, dan manager attitude pada perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Surabaya.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
laki-laki	25 orang	63%
perempuan	15 orang	37%
Total	40 Orang	100%

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 40 perusahaan manufaktur dan non manufaktur yang masing-masing perusahaan terdiri dari para manajer yang mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki. Dimana terdapat 63% responden merupakan laki-laki, sedangkan 37% responden merupakan perempuan

Tabel 2. Responden berdasarkan umur

Umur	Jumlah	Persentase
$22 \leq x < 27$ tahun	10 orang	25%
$27 \leq x < 32$ tahun	8 orang	20%
$32 \leq x < 37$ tahun	11 orang	27,5%
$\geq 37$ tahun	11 Orang	27,5%
Total	40 orang	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari responden yang berumur  $32 \leq x < 37$  tahun dan  $\geq 37$  tahun yaitu sebesar 27,5% dan yang sedikit berasal dari responden yang berumur  $27 \leq x < 32$  tahun

Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus dan ditemukan hasil sebesar 0,8. Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden dikategorikan dari Sangat Setuju (5) sampai Sangat Tidak Setuju (1) dengan interval nilai 0.8.

Tabel 3. Reponden berdasarkan ukuran perusahaan

Jumlah karyawan	Jumlah	Persentase
1-99 karyawan(UKM)	25	63%
>100karyawan(UKM)	1500%	37%
Total	40 Orang	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 40 perusahaan manufaktur dan non manufaktur ternyata 63% merupakan perusahaan yang memiliki karyawan 1-99 orang sedangkan 37% merupakan perusahaan yang memiliki jumlah karyawan diatas >100 orang.

Tabel 4. Responden berdasarkan jenis perusahaan

Lokasi	Jumlah	Persentase
Surabaya	1	1%
Luar Surabaya	39	99%
Total	40	100%

Dari table di atas, menunjukkan bahwa hampir seluruh perusahaan yang di teliti berasal dari Kota Surabaya.

Tabel 5. NEP

Pertanyaan	Skor Pertanyaan					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
NEP1 Karyawan sebuah organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberlanjutan lingkungan alam (sustainability)	0	2	12	20	6	350	3,75	setuju
NEP2 Organisasi bisnis seharusnya memiliki nilai atau divisi manajemen lingkungan tersendiri	2	0	15	17	6	345	3,63	setuju
NEP3 Sanksi dari pemerintah merupakan hal yang efektif dalam mengurangi efek rumah kaca.	0	1	17	15	7	348	3,70	setuju
NEP4 Pemerintah perlu melakukan pengurangan subsidi energi (EBM) di dalam rangka keberlanjutan alam.	0	1	11	19	9	356	3,90	setuju
NEP5 Sanksi dari pemerintah internasional perlu diterapkan kepada negara yang tidak mengikutsertakan manajemen lingkungan yang baik.	0	1	14	15	10	354	3,85	setuju
NEP6 Apa yang menjadi isu penting dalam rumah manajemen lingkungan internasional seharusnya juga diterapkan dalam setiap negara.	0	2	12	13	13	357	3,93	setuju
NEP7 Sebuah organisasi bisnis perlu memiliki manfaat sendiri dalam menerapkan manajemen lingkungan dengan standar internasional walaupun pemerintah dilarang mengizinkan tersebut beroperasi kembali	0	1	14	16	9	353	3,83	setuju
NEP8 Organisasi bisnis pasti akan mendapatkan manfaat dari aspek ketahanan (efisiensi biaya dll) ketika menerapkan standar manajemen lingkungan internasional seperti ISO 14000	0	0	17	14	9	352	3,80	setuju
NEP9 Pemerintah seharusnya secara terpadu mengintegrasikan konsep manajemen lingkungan untuk organisasi bisnis.	0	7	13	8	12	345	3,63	setuju
NEP10 Pokusi yang terjadi di suatu negara akan berdampak terhadap kondisi ekonomi dan kondisi sosial di negara lain (negara).	0	3	15	15	7	346	3,65	setuju
NEP11 Organisasi bisnis seharusnya memprioritaskan lokal atau komunitas bisnis yang berdaya guna terhadap lingkungan alam.	0	3	10	20	7	351	3,78	setuju
NEP12 Organisasi bisnis seharusnya melakukan diskusi terhadap semua pemangku kepentingan organisasi atau kebijakan manajemen lingkungan yang ada.	0	4	11	16	9	350	3,75	setuju
NEP13 Tanggung jawab untuk implementasi manajemen lingkungan seharusnya menjadi tanggungjawab pimpinan puncak.	0	2	13	18	7	350	3,75	setuju
NEP14 Perusahaan seharusnya mengadopsi praktik dari organisasi yang sukses-meningkatkan dengan standar yang ada.	0	7	12	13	8	342	3,55	setuju
NEP15 Peraturan mengenai manajemen lingkungan seharusnya bukan menjadi beban bagi organisasi namun menjadi tanggungjawab moral organisasi bisnis.	0	7	13	12	8	341	3,53	setuju
NEP16 Setiap organisasi bisnis seharusnya membuat laporan pertanggungjawaban lingkungan berdasarkan dengan laporan ketahanan yang ada.	0	5	14	17	4	340	3,50	setuju
NEP17 Jika perlu, khususnya bagi perusahaan publik, laporan pertanggungjawaban lingkungan seharusnya juga harus di audit oleh pihak eksternal.	2	5	13	15	5	336	3,40	setuju
NEP18 Perusahaan lokal seharusnya memiliki standar manajemen lingkungan yang sama dengan perusahaan internasional yang berlaku di sebuah negara.	2	3	13	9	13	348	3,70	setuju
Mean Total						348	3,70	setuju

Dari penilaian responden terhadap variable *new everionmental paradigm*, tampak bahwa penerapan *new everionmental paradigm* terhadap perusahaan-perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *new everionmental paradigm* dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada NEP 6. Secara keseluruhan rata-rata variabel *new everionmental paradigm* adalah 3.70 yang termasuk dalam kategori setuju

Table 6. Financial performaanace

Indikator	Pertanyaan	Skor Pertanyaan					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
Sales growth.	Perusahaan ini mampu mencapai pertumbuhan penjualan sesuai target.	0	4	12	10	14	154	3,85	setuju
Profitability.	Perusahaan ini mampu mencapai laba bersih sesuai target.	0	2	13	13	12	155	3,88	Setuju
Profit growth.	Perusahaan ini mampu mencapai pertumbuhan keuntungan sesuai target.	0	3	12	16	9	151	3,78	Setuju
Sales margin.	Perusahaan ini mampu mencapai margin penjualan sesuai target.	0	3	10	14	13	157	3,93	Setuju
Mean Total						154,25	3,86	Setuju	

Dari penilaian responden terhadap variable *financial performance*, tampak bahwa penerapan *financial performance* terhadap perusahaan-perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *financial performance* dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada dimensi *financial performance-sales margin*. Secara keseluruhan, rata-rata variable

financial performance yaitu sebesar 3.86 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 7. Leadership style

Indikator	Pertanyaan	Skor Pertanyaan					Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
Idealized Influence (Attributed)	Saya mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi	0	3	14	14	9	149	3.73	Setuju
Idealized Influence (Behaviour)	Saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dalam setiap pengambilan keputusan	0	2	16	17	5	145	3.63	Setuju
Inspirational Motivation	Saya membangun optimisme saya tentang masa depan organisasi	0	3	10	21	6	150	3.75	Setuju
Intellectual Stimulation	Saya melihat dan menyelesaikan masalah menggunakan cara pandang yang berbeda.	0	2	10	20	8	154	3.85	Setuju
Individualized Consideration	Saya menggunakan mayoritas waktu saya untuk mengajar dan membimbing setiap bawahan saya	0	5	11	11	13	152	3.80	Setuju
Contingent Reward	Saya menurukan secara jelas apa yang karyawan akan dapatkan ketika tujuan/target tercapai.	0	6	7	16	11	152	3.80	Setuju
Management By Exception (active)	Saya segera mengambil tindakan ketika terjadi penyimpangan	0	0	10	17	13	163	4.08	Sangat Setuju
Management By Exception (Passive)	Saya menunggu hingga penyimpangan benar-benar terjadi baru saya mengambil tindakan.	9	24	7	0	0	78	1.95	Sangat tidak Setuju
Mean Total						142.87%	3.57	Setuju	

Dari penilaian responden terhadap variable leadership style, tampak bahwa penerapan leadership style terhadap perusahaan- perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi leadership style dengan baik, bahkan terlihat sangat baik pada dimensi management by exception active. Secara keseluruhan, rata-rata variable leadership style adalah 3.57 yang termasuk dalam kategori setuju.

Dari hasil perhitungan bahwa semua outer loading >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada Variabel leadership ternyata indikator yang memiliki outer loading palng tinggi adalah dimensi Idealized Influence Attributed (IIA). Kemudian untuk variabel financial performance nilai outer loading yang paling tinggi tampak pada dimensi Profitability (FP-P). Sedangkan untuk variabel perilaku manajer tampak pada dimensi NEP 13.

Berdasarkan table cross loading yang sudah diolah dapat disimpulkan bahwa masing- masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 8. Reliability

	<b>Composite Reliability</b>
--	------------------------------

<b>Financial performance</b>	0.933
<b>Leadership</b>	0.917
<b>NEP</b>	0.955
<b>Cronbachs Alpha</b>	
<b>Financial performance</b>	0.904
<b>Leadership</b>	0.894
<b>NEP</b>	0.950

Tabel diatas menunjukkan bahwa baik composite reliability maupun nilai cronbach's alpha telah memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu masing- masing di atas 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah reliable.

Tabel 9. T statistik

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STE RR)	T Statistics ( O/STE RR )
<b>Leadership -&gt; Financial performance</b>	0.327	0.334	0.156	2.101
<b>Leadership -&gt; NEP</b>	0.599	0.628	0.074	8.087
<b>NEP -&gt; Financial performance</b>	0.545	0.545	0.135	4.026

Nilai koefisian path pengaruh dari variabel leadership style terhadap financial performance sebesar 0.327 dengan t hitung 2.101 yang lebih besar dari nilai t table 1.96, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara leadership style terhadap financial performance. Nilai koefisian path pengaruh dari variabel leadership style terhadap perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan sebesar 0.599 dengan t hitung 8.087 yang lebih besar dari nilai t table 1.96, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara leadership style terhadap perilaku manajer



atas isu manajemen lingkungan. Dari hasil penelitian ini maka hipotesis kedua dari penelitian ini dapat di terima kebenarannya. Nilai koefisien path pengaruh dari variabel perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan terhadap financial performance sebesar 0.545 dengan t hitung 4.206 yang lebih besar dari nilai t table 1.96, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara NEP (manager attitude) terhadap financial performance. Dari hasil penelitian ini maka hipotesis ketiga dari penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Tabel 10. Direct Indirect effect

Pengaruh	Direct effect	Indirect effect
Leadership Style -> Financial Performance	0.327	-
Leadership Style -> Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan	0.599	-
Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan -> Financial Performance	0.545	-
Leadership Style terhadap Financial Performance melalui Perilaku Pemilik atas Isu Manajemen Lingkungan	-	$0.599 \times 0.545 = 0.326$

Hubungan langsung antara *leadership style* terhadap kinerja keuangan melalui Perilaku Manajer atas Isu Manajemen Lingkungan memiliki nilai *path coefficient* yang hampir sama dengan hubungan langsung antara masing-masing variable. Sehingga dapat disimpulkan walaupun tidak ada variabel intervening seperti perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan, *leadership style* memang sudah memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat terhadap *financial performance*.

Tetapi bukan berarti variabel intervening NEP atau perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan ini dihilangkan begitu saja. Karena variabel ini merupakan keunikan dari penelitian ini. Mungkin untuk pada masa sekarang pada perusahaan-perusahaan di Surabaya variabel NEP atau perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan ini belum terlalu berpengaruh terhadap *financial performance* tetapi seiring

nya berjalan yang waktu dan perkembangan dunia bisnis variabel NEP ini dapat mendukung untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan seperti yang telah disebutkan dalam hipotesis yaitu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Park dan McCleary (2014) pada 206 manajer hotel di United states, Menemukan bahwa sikap manager puncak akan lingkungan memiliki hubungan positif dengan keuntungan yang dirasakan dari kegiatan *environmental management*. Karena ternyata kegiatan *environmental management* dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan yaitu, melalui *market gains* dan *reduce cost* menurut Klassen dan McLaughlin (1996).

## KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun dan dikelola dengan menggunakan smartPLS, dapat diperoleh kesimpulan bahwa leadership style memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap financial performance. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya menurut (Nahavandi, 2002 dalam Chung, 2008) setiap gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi efektivitas organisasi atau kinerja organisasi. Kemudian Leadership style berpengaruh positif dan signifikan terhadap manager attitude (NEP) atas isu manajemen lingkungan; kemudian manager attitude (NEP) atas isu manajemen lingkungan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap financial performance.

## SARAN

Dalam rangka untuk mempertahankan dan meningkatkan financial performance perusahaan, perusahaan harus lebih memperhatikan faktor leadership style yang digunakan di dalam perusahaan apakah sudah tepat atau belum. Dimana lebih disarankan bahwa Gaya kepemimpinan transformational lebih harus di kuatkan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Seperti contoh salah satu faktor gaya kepemimpinan transaksional yang harus dikurangi dan dihindari adalah Management by exception-passive.

Kemudian, bagi penelitian selanjutnya, peneliti berikutnya bisa menggunakan indikator yang sama ataupun beda dan juga disertai dengan ukuran sampel yang lebih besar. Peneliti selanjutnya juga bisa menambahkan variabel-variabel lain yang mungkin dapat mendukung dan

memperluas penelitian ini. Mungkin bisa dengan cara mengganti variabel intervening dengan variabel lain yang mempunyai dampak tidak langsung yang kuat terhadap kinerja keuangan.

Selanjutnya, jika kita lihat dari rata-rata variabel NEP ternyata NEP 17 adalah NEP yang memiliki rata-rata yang paling rendah. Pada kenyataannya perusahaan-perusahaan di Indonesia memang masih belum menggunakan auditor eksternal untuk mengaudit laporan pertanggung jawaban lingkungan. Oleh karena itu hal ini dapat menjadi saran bagi pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan kegiatan ini dalam rangka untuk menggalakan kesadaran perusahaan akan lingkungan

Selanjutnya seperti yang sudah di bahas pada analisa dan pembahasan bahwa variabel intervening yaitu perilaku manajer atas isu manajemen lingkungan (NEP) masih belum bisa melihat bahwa isu manajemen lingkungan ini penting. Tetapi saran saya pada masa yang akan datang atau kedepannya variabel ini bisa memberikan efek, efek ini bisa mulai dirasakan ketika suatu perusahaan sudah mulai berkembang dan menjadi besar. Salah satu contohnya ketika perusahaan semakin besar berarti perusahaan ini mungkin akan membutuhkan laporan pertanggung jawaban lingkungan dan laporan ini bisa menjadi daya tarik bagi masyarakat. Apalagi sekarang Negara Indonesia juga sedang mengikuti konsensus seperti *Kyoto Protocol* yang juga melibatkan beberapa Negara dengan tujuan untuk mulai meningkatkan manajemen lingkungan terutama pada *gas emission* di Negaranya masing-masing, hal ini tidak menutup kemungkinan, untuk pemerintah Indonesia memperketat peraturan tentang manajemen lingkungan terhadap perusahaan-perusahaan di Indonesia.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah Surabaya dan sekitarnya saja. Apabila pada penelitian berikutnya dilakukan pada wilayah yang berbeda maka akan memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, j., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership : an examination of the nine factor full range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14 , 261-295.
- Atav, E., Altunoglu, B., & Sonmez, S. (2015). The determination of the environmental attitudes of secondary education students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174, 1391-1396.
- Avolio, B., Waldman, D., & Einstein, W. (1988). Transformational leadership in a management game stimulation . *Group and Organization Studies Vol 13 no 1*, 59-80.
- Bas A.S. Koene, A. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance : Local leadership effect in chain organizations. *The leadership Quarterly* 13, 193-215.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., Avolio, B., Jung , D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Vol. 88, No. 2, , 207-218.*
- Bhattacharyya, A. (2011). Attitudes towards environmental accountability in an emerging economy setting - evidence from India . *Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability* .
- Chung , & Yang, W. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. *Managing Global Transitions volume 6* , 257-275.
- Clarkson , M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review, Vol.20 No.1*, 92-117.
- Cummings, I. (2008). Managerial Attitudes Toward Environmental Management within Australia, the People's Republic of China and Indonesia. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.*18, 16-29.

- Deegan. (2002). The legitimacy effect of social and environmental disclosure a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 282.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, 50-67.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18 No. 1, 122-136.
- Du, S., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *J Bus Ethics*, 155-169.
- Dunlap, R., & Van Liere, K. (2003). Measuring Endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Business Research* 56 (2003) 163-176, 163-176.
- Dunlap, R., & Van Liere, K. (2008). The "New Environmental Paradigm". *The Journal of Environmental Education*, 40:1, 19-28.
- Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. *ES\_TBL\_7/1*.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: Stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review Volume 10 No.1*, 9-15.
- Gray, R. (2010). Is Accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how. *Accounting, Organizations and Society* 35, 47-62.
- Hackett, R. D., Allen, J. S., & Byico, P. (1995). Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80. No. 4, 468-478.
- Khan, S., Asghar, M., & Arshad, Z. (2014). Influence of leadership style on employee job satisfaction and firm financial performance: A Study of banking sector in Islamabad, Pakistan. *Actual problem of economics no 5*, 155.
- Kirmani, A., & Rao, A. (2000). No pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, 66-79.
- Klassen, R., & McLaughlin, C. (1996). The Impact of Environmental Management. *Management Science*, Vol. 42, No. 8, 1199-1214.
- Laplume, A., Sonpar, K., & Litz, R. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, 1152-1189.
- Leland, H., & Pyle, D. (1977). Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. *The Journal of Finance*, Vol. 32, No. 2, 371-387.
- Lopez, S. P., Poen, J. M., & Ordas, C. J. (2005). Organizational Learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 3, 227-245.
- McWilliam, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 117-127.
- Moore, C., & Rauwald, K. (2002). Environmental attitudes as predictors of policy support across three countries. *Environment and Behaviour*, Vol. 34 No. 6, 709-739.
- Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K., & Nakano, M. (2007). Relationship Between Environmental Performance and Financial Performance: an Empirical Analysis of Japanese Corporations. *Bus. Strat. Env.* 16, 106-118.
- Park, J. D., & Kim, H. J. (2014). The Impact of Top Management's Environmental Attitudes on Hotel Companies' Environmental Management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, 95-115.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on Environmental Leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 5 No. 3/4, 271-276.
- Ross, S. A. (1973). The Economics Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, 134-139.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and

- Firms' Financial Performance .  
*International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 14.*
- Sawir, A. (2005). *Analisis kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan (5th ed)*. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama .
- Strand , R. (2011). Exploring the Role of Leadership in Corporate Social Responsibility: A Review . *Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 8*, 84-96.
- Hatane, S. E. (2014). The role employee satisfaction and quality management in strengthen the influence of learning organization on firm's financial performance. *4th Internattional conference management* .