

**PENGARUH TRANSFORMASI LEADERSHIP TERHADAP FIRM PERFORMANCE
DENGAN INNOVATION CAPABILITY DAN MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM
SEBAGAI MEDIASI**

Kevin Faustina Safitri¹, Suci Atiningsih²

^{1,2}Program Studi Akuntansi Universitas BPD

Email : kevinfau9@gmail.com¹, atiningsih.suci@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership on firm performance with Innovation Capability and Management Accounting System as mediating. This research uses a quantitative approach with a survey method through the distribution of questionnaires to respondents involved in organizational activities. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software. The results show that Transformational Leadership has a positive and significant effect on firm performance, innovation capability, and Management Accounting System.. Furthermore, the Management Accounting System has a positive and significant effect on firm performance, while Innovation Capability has a positive but not significant effect on firm performance. The mediation test results show that Innovation Capability does not mediate the relationship between Transformational Leadership and firm performance. In contrast, the Management Accounting System is proven to partially mediate the relationship.

Keywords: *transformational leadership, innovation capability, Management Accounting System, firm performance*

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk meneliti pengaruhnya *Transformational Leadership* terhadap *firm performance* dengan *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* sebagai mediasi. Studi ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang terlibat dalam aktivitas organisasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis mempergunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Hasil studi memperlihatkan *Transformational Leadership* memengaruhi positif signifikan kepada *firm performance*, *innovation capability*, dan *Management Accounting System*. *Management Accounting System* terbukti memengaruhi positif signifikan kepada *firm performance*, sementara *Innovation Capability* memengaruhi positif namun tidak signifikan kepada *firm performance*. Hasil uji mediasi memperlihatkan *Innovation Capability* tidak mampu memediasi hubungan diantara *Transformational Leadership* dan *firm performance*. Sebaliknya, *Management Accounting System* terbukti mampu memediasi hubungan tersebut secara parsial.

Kata kunci: *transformational leadership, innovation capability, Management Accounting System, firm performance*

PENDAHULUAN

Perubahan yang cepat dan rumit dalam dunia bisnis yang global menuntut setiap organisasi untuk mampu cepat beradaptasi dengan tekanan dari kompetisi, inovasi teknologi, serta harapan konsumen yang makin tinggi. Dalam perihal ini, keefektifan kepemimpinan menjadi kunci bagi organisasi agar bisa bertahan dan berkembang. Seorang pemimpin yang dapat mengelola perubahan tidak sekadar berfungsi sebagai pengambil keputusan, namun juga

sebagai pendorong inovasi dan pembangun budaya organisasi yang fleksibel. Kepemimpinan transformasional telah terbukti jadi gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif di dalam tempat kerja, memperkuat komitmen, serta memaksimalkan kinerja organisasi dengan menyeluruh. (Agazu et al., 2025)

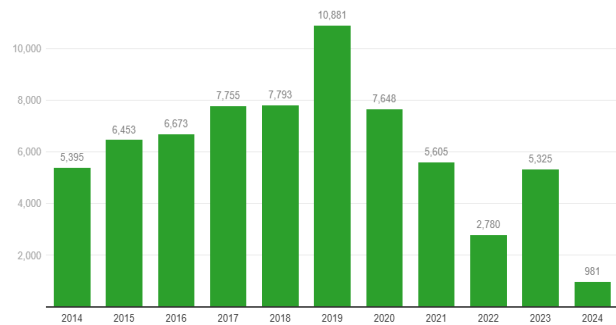
Transformational leadership memfokuskan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas, memotivasi para pengikut, serta

membangun hubungan saling percaya di antara anggota tim. Kepemimpinan Transformasional lebih terfokus kepada perubahan jangka 214ndustr dengan mendorong kreativitas, keterlibatan, dan tanggung jawab individu dalam mencapai tujuan bersama. (Helalat et al., 2025a) menerangkan jenis kepemimpinan ini mendorong para karyawan untuk melebihi kepentingan pribadi mereka, meningkatkan semangat, loyalitas, serta efisiensi organisasi melalui tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Model kepemimpinan ini telah terbukti sukses dalam memaksimalkan kepuasan kerja dan produktivitas para karyawan, alhasil memberikan kontribusi positif kepada kinerja keseluruhan organisasi.

Firm Performance ialah refleksi atas keterampilan 214ndustry dalam mengelola sumber daya dan menjalankan aktivitas operasional dengan efektif dan efisien untuk tercapai tujuan organisasi (Goewyn, 2023). Maka begitu, kemajuan kinerja perusahaan tidak sekadar tergantung pada kualitas kepemimpinan, namun juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola proses internal yang mendorong keberhasilan strategi dan operasional perusahaan (Toksoz, 2024).

Meskipun secara konseptual *Transformational Leadership* diyakini dapat meningkatkan *firm performance*, Penerapannya dalam dunia nyata tidak selalu berjalan secara linear dan sesuai harapan (Hossain et al., 2022). Keberhasilan *Transformational Leadership* sangat bergantung pada seberapa jauh visi dan nilai yang diciptakan oleh pemimpin dapat diimplementasikan ke dalam struktur internal organisasi yang nyata dan berkelanjutan (Veríssimo et al., 2024). Tanpa dukungan kemampuan inovasi dan sistem memadahi untuk pengambilan keputusan, potensi *Transformational Leadership* berisiko hanya memberikan peningkatan pada beberapa aspek, sementara bagian operasional dan pengembangan organisasi lain belum sepenuhnya mencapai potensi maksimal (Zahid et al., 2022).

Tabel 1.1 Laba Bersih PT Gudang Garam Tahun 2014-2024



Sumber: Stockbit, CNBC Indonesia, 2025

Berdasarkan Gambar 1.1, dapat dilihat bahwa laba bersih PT Gudang Garam Tbk merasakan fluktuasi selama periode 2014–2024. Pada awal periode, laba bersih memperlihatkan tren peningkatan yang cukup konsisten, dari sekitar Rp5,39 triliun pada 2014 hingga mencapai puncaknya pada 2019 sejumlah Rp10,88 triliun, yang mencerminkan kinerja perusahaan yang relatif kuat dengan penjualan serta margin laba yang masih terjaga. Namun, memasuki periode setelah 2019, kinerja laba bersih mulai memperlihatkan penurunan yang signifikan. Pada 2020 laba bersih turun menjadi sekitar Rp7,65 triliun dan kembali menurun pada 2021 sejumlah Rp5,60 triliun, kemudian makin memburuk pada 2022 dengan laba hanya Rp2,78 triliun. Meskipun sempat ada pemulihan pada 2023 menjadi Rp5,33 triliun, laba bersih kembali anjlok drastis pada 2024 hingga hanya mencapai Rp981 miliar. Penurunan tajam ini mengindikasikan adanya tekanan serius kepada kinerja keuangan perusahaan yang dipengaruhi oleh penurunan penjualan, kenaikan beban cukai, penyempitan margin laba, serta perubahan perilaku konsumen, alhasil laba bersih pada 2024 tercatat jauh lebih rendah dibandingkan periode sebelum pandemi.

Fenomena yang muncul pada PT Gudang Garam Tbk (GGRM) memperlihatkan penurunan kinerja keuangan yang nyata, yang tercermin pada variabel laba bersih dan pendapatan perusahaan yang ada penurunan tajam di

beberapa tahun akhir ini. Berdasarkan laporan CNBC Indonesia berjudul “Asap Gudang Garam Gak Ngebul, Laba Ambles 82% dari Rp5 T jadi Rp 900 M” (<https://www.cnbcindonesia.com/research/20250415151022-128-626183/asap-gudang-garam-gak-ngebul-laba-ambles-82-dari-rp5-t-jadi-rp-900-m>), laba bersih Gudang Garam pada tahun 2024 turun drastis sejumlah 82% jadi Rp981 miliar dari Rp5,3 triliun pada tahun 2023, serta merosot lebih dari 90% dibandingkan laba tertinggi pada tahun 2019 sejumlah Rp10,8 triliun. Menurunnya laba bersih itu selaras terhadap turunnya variabel penjualan, baik penjualan domestik maupun ekspor, serta penyusutan variabel margin laba akibat kenaikan beban cukai dan melemahnya daya beli konsumen. Kondisi ini berlanjut hingga semester I tahun 2025, di mana laba perusahaan kembali anjlok tajam sejumlah 87,3% jadi Rp117,1 miliar disertai penurunan pendapatan sejumlah 11,4% secara tahunan, sebagaimana diberitakan dalam artikel CNBC Indonesia “Laba Gudang Garam (GGRM) Anjlok 87% Jadi Rp117 M, Kenapa?” (<https://www.cnbcindonesia.com/market/20250731122825-17-653870/laba-gudang-garam--ggrm--anjlok-87-jadi-rp117-m-kenapa>). Fenomena tersebut secara jelas memperlihatkan penurunan penjualan dan penyempitan margin laba berkontribusi langsung terhadap turunnya laba bersih, alhasil laba bersih ditetapkan sebagai variabel dependen pada studi ini.

Firm Performance seharusnya mengalami kemajuan ketika perusahaan diketuai oleh pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* yang mampu memberikan arah yang jelas, mendorong inovasi, dan menginspirasi semua bagian organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Namun, dalam praktiknya, penurunan kinerja yang muncul memperlihatkan penerapan *Transformational Leadership* belum sepenuhnya berhasil dalam memaksimalkan kinerja perusahaan secara maksimal. Situasi ini memperlihatkan dampak dari kepemimpinan transformatif kepada kinerja perusahaan tidak terjadi secara langsung, melainkan memerlukan adanya peran dari

Innovation Capability sebagai kapasitas organisasi untuk menciptakan serta menerapkan inovasi, dan juga dukungan dari *Management Accounting System* yang efisien dalam menyajikan informasi manajerial untuk pengambilan keputusan strategis dan pengawasan kinerja.

Berdasarkan situasi yang ada, masalah yang timbul adalah *firm performance* yang belum mencapai potensi maksimal meskipun implementasi *Transformational Leadership* sudah dilaksanakan, yang mengindikasikan adanya jurang antara fungsi kepemimpinan dan hasil kinerja yang diperoleh. Masalah ini kemungkinan berkaitan dengan rendahnya *innovation capability*, yang membuat perusahaan kesulitan dalam menciptakan dan menerapkan inovasi yang selaras kepada perubahan dalam lingkungan bisnis, serta ketidakefektifan *Management Accounting System* dalam mendorong pengambilan keputusan strategis, pengendalian biaya, dan peningkatan efisiensi operasional. Akibatnya, dampak *Transformational Leadership* terhadap *firm performance* belum optimal karena tidak didukung oleh *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* sebagai variabel mediasi. Keadaan ini menjadi alasan penting untuk melakukan penelitian yang secara empiris menyelidiki hubungan diantara *transformational leadership*, *innovation capability*, *Management Accounting System*, dan *firm performance*.

Agazu et al., (2025) mengungkapkan *Transformational Leadership* memengaruhi positif bersignifikan kepada *firm performance*. Kepemimpinan transformasional diasumsikan mampu menciptakan visi yang tegas, mengembangkan rasa percaya, serta meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan untuk meraih tujuan organisasi. Dengan memperdayakan karyawan dan mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi, *Transformational Leadership* meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama antarunit organisasi, alhasil memengaruhi peningkatan kinerja perusahaan dengan menyeluruh, baik di aspek *financial* dan *nonfinancial*

Berbeda dengan temuan tersebut, Tran et al., (2025a) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* tidak memengaruhi langsung terhadap *firm performance*. Studi ini menegaskan bahwa *Transformational Leadership* tidak akan secara otomatis menyebabkan peningkatan kinerja kecuali ada kesiapan dari dalam organisasi. Dampak dari kepemimpinan hanya dapat dirasakan ketika perusahaan mempunyai struktur, budaya, dan sistem yang mendorong untuk menerjemahkan visi pemimpin ke dalam praktik sehari-hari, alhasil tanpa dukungan dari faktor internal tersebut, *firm performance* relatif tidak memperlihatkan peningkatan yang berarti..

Fatmawati et al., (2022), memperlihatkan *Innovation Capability* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *firm performance*. *Transformational Leadership* mendorong organisasi untuk berinovasi, bersikap adaptif kepada perubahan, serta berani melakukan risiko dalam pengembangan produk dan proses bisnis. Peningkatan pada kapasitas inovasi ini kemudian menjadi faktor penting yang memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki daya saing dan performa secara berkelanjutan, alhasil dampak dari *Transformational Leadership* terhadap *firm performance* terjadi melalui penguatan *innovation capability*.

Berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif, (Agazu et al., 2025) menyimpulkan bahwa *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi antara *Transformational Leadership* dan *firm performance* belum memperlihatkan hasil yang konsisten di berbagai konteks penelitian. Perbedaan dalam karakteristik industri, tingkat penerapan teknologi, serta budaya organisasi membuat efektivitas kemampuan inovasi dalam meningkatkan *firm performance* berbeda-beda. Ini memperlihatkan inovasi tidak selalu berhasil memperkuat dampak kepemimpinan transformasional kepada kinerja, khususnya pada organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi inovasi yang rendah..

(Tran et al., 2025a) juga

mengidentifikasi bahwa *Management Accounting System* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *firm performance*. *Management Accounting System* yang efisien memungkinkan para pemimpin untuk mendapatkan informasi yang relevan, tepat waktu, dan akurat guna mendorong proses memilih keputusan strategis. Dengan dukungan yang memadai dari *Management Accounting System*, *Transformational Leadership* dapat diarahkan dengan lebih sistematis dalam pengendalian biaya, evaluasi kinerja, dan peningkatan efisiensi operasional, alhasil menciptakan dampak positif kepada *firm performance*.

Sebaliknya, (Agazu et al., 2025) menyatakan bahwa *Management Accounting System* tidak selalu punya peran penting dalam menerangkan hubungan antara *Transformational Leadership* dan *firm performance*. Beragamnya tingkat penerapan sistem, kompleksitas struktur organisasi, serta kemampuan sumber daya manusia membuat *Management Accounting System* terkadang tidak dimanfaatkan dengan baik. Maka begitu, walaupun *Transformational Leadership* telah diimplementasikan, *firm performance* tidak selalu meningkat jika *Management Accounting System* tidak bisa mendorong proses memilih keputusan dan pengaturan kinerja dengan efisien

Berdasarkan fenomena yang muncul serta tinjauan atas Hasil studi sebelumnya, maka pertanyaan yang diajukan pada studi ini yakni: (1) Apakah *Transformational Leadership* memengaruhi *Firm performance*? (2) Apakah *Transformational Leadership* memengaruhi *Innovation Capability*? (3) Apakah *Transformational Leadership* memengaruhi *Management Accounting System*? (4) Apakah *Innovation Capability* memengaruhi *Management Accounting System*? (5) Apakah *Innovation Capability* memengaruhi *Firm Performance*? (6) Apakah *Management Accounting System* memengaruhi *Firm Performance*? (7) Apakah *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Firm Performance*? (8) Apakah *Management Accounting System*

fungsinya menjadi mediator antara *Transformational Leadership* terhadap *Firm Performance*?

Dari perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan studi ini ialah untuk 1) meneliti pengaruhnya *Transformational Leadership* terhadap *firm performance*; 2) meneliti pengaruhnya *Transformational Leadership* terhadap *Innovation Capability*; 3) meneliti pengaruhnya *Transformational Leadership* terhadap *Management Accounting System*; 4) meneliti pengaruhnya *Innovation Capability* terhadap *firm performance*; 5) meneliti pengaruhnya *Innovation Capability* terhadap *Management Accounting System*; 6) meneliti pengaruhnya *Management Accounting System* terhadap *firm performance*; 7) menganalisis peran *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi dalam hubungan diantara *Transformational Leadership* dan *firm performance*; serta 8) menganalisis peran *Management Accounting System* sebagai variabel mediasi dalam hubungan diantara *Transformational Leadership* dan *firm performance*.

Studi ini memperkaya literatur tentang *transformational leadership*, *Innovation Capability*, *Management Accounting System*, dan *firm performance* dengan menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel tersebut dalam satu model konseptual yang terintegrasi. Secara khusus, studi ini memberikan kontribusi empiris terkait peran *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* sebagai variabel mediasi dalam menerangkan mekanisme pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *firm performance*, yang masih relatif terbatas dalam kajian manajemen dan akuntansi manajerial.

METODE PENELITIAN

Kata populasi mengacu pada kategori yang lebih besar dari hal-hal atau orang-orang yang dipilih oleh peneliti untuk

dipelajari karena ciri dan atribut yang mereka miliki bersama (Sugiyono, 2018). Pada studi ini, populasinya ialah perusahaan manufaktur.

Sampel merupakan bagian dari total serta karakteristik yang dipunyai oleh populasi (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai pendekatan pengambilan sampel. Pengumpulan data dilakukan baik secara daring (melalui Google Forms dan email) maupun tatap muka. Berikut cara menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Solvin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n= Jumlah sampel

N= Jumlah Populasi

e= Margin of error 10%

Adapun kriteria sampel pada studi ini yakni:

1. Karyawan perusahaan manufaktur di Indonesia
2. Karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di jabatan tersebut (manager, supervisor, akuntan, staff keuangan)
3. Karyawan yang terlibat dalam aktivitas manajerial atau mempergunakan sistem akuntansi manajemen dalam pekerjaannya

Variabel penelitian ialah karakteristik yang memiliki variasi nilai, dapat diamati, diperhitungkan dan dianalisis untuk memahami hubungan antarvariable penelitian kuantitatif. Dengan kata lain, variable penelitian menjadi fokus utama dalam merumuskan hipotesis serta menentukan hubungan sebab-akibat yang akan diuji melalui analisis statistik (Susianti, 2024). Studi ini mempergunakan tiga jenis variable yaitu *Transformational Leadership* sebagai variable independen, *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* sebagai variable mediasi, serta *firm performance* sebagai variabel dependen

Variabel	Definisi Singkat	Indikator
Transformational Leadership (X)	Gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan, motivasi, dan inovasi dalam organisasi (Agazu et al., 2025).	Pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, perhatian individual (Helalat et al., 2025a)

Innovation Capability (Z1)	Kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan menerapkan inovasi (Moreira et al., 2024).	Inovasi produk, proses, pasar, peningkatan kualitas (Qamari, 2026)
Management Accounting System (Z2)	Sistem informasi untuk mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan manajerial (Saleh & Al-Nimer, 2022).	Integrasi, agregasi, cakupan, ketepatan waktu (Pedroso & Gomes, 2024)
Firm Performance (Y)	Kinerja perusahaan dalam mencapai pertumbuhan dan profitabilitas (Moreira et al., 2024).	Pangsa pasar, kepuasan & retensi pelanggan, pertumbuhan & pendapatan penjualan, profitabilitas (Omidvar & Confetto, 2025)

Teknik analisis data yang dipakai pada studi ini ialah Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS. Tujuan dari analisis ini ialah untuk menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *firm performance* dengan *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* sebagai variabel mediasi. Variabel yang dianalisis pada studi ini meliputi *transformational leadership*, *Innovation Capability*, *Management Accounting System*, dan *firm performance*. Keseluruhan data diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada responden dan dianalisis mempergunakan metode statistik kuantitatif. Berikut adalah tahapan analisis data yang dipergunakan pada studi ini yakni:

Uji outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten, yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Validitas konvergen menilai kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk melalui nilai loading factor $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$ (J. Hair & Alamer, 2022). Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan perbedaan antar konstruk dengan melihat kriteria Fornell-Larcker dan cross loading $> 0,50$ (Henseler et al., 2015).

Sementara itu, uji reliabilitas mengukur konsistensi internal indikator menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai $\geq 0,70$ (J. Hair & Alamer, 2022). Pada inner model, pengujian dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten, meliputi uji koefisien determinasi (R^2) untuk menilai

kemampuan variabel independen dan mediasi dalam menjelaskan variabel dependen, uji effect size (f^2) untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar), serta uji signifikansi melalui bootstrapping dengan kriteria t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (J. F. Hair et al., 2022.).

Selain itu, uji mediasi digunakan untuk menilai pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi berdasarkan nilai indirect effect yang signifikan jika p-value $< 0,05$ (J. F. Hair et al., 2022.). Terakhir, uji goodness of fit dilakukan menggunakan SRMR ($< 0,08$) dan NFI (mendekati 1) untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan (J. Hair & Alamer, 2022).

Persamaan Regresi Model Penelitian

$$FP = \beta_1 TL + \beta_2 IC + \beta_3 MAS + \varepsilon$$

Keterangan:

- FP = *Firm Performance*
- TL = *Transformational Leadership*
- IC = *Innovation Capability*
- MAS = *Management Accounting System*
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variable
- ε = *Error term*

Persamaan regresi tersebut memperlihatkan *Firm Performance* (FP) dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* (TL), *Innovation Capability* (IC), dan *Management Accounting System* (MAS). Koefisien regresi $\beta_1, \beta_2,$ dan β_3 masing-masing menampilkan besarnya pengaruh setiap variabel independen kepada *Firm Performance*. Sementara itu, ε merupakan error term yang mencerminkan pengaruh faktor-faktor lain

di luar model penelitian. Model ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel *Transformational Leadership*, *Innovation Capability*, dan *Management Accounting System* terhadap *Firm Performance*.

Persamaan Regresi Mediasi Innovation Capability (IC)

$$IC = \beta_1 TL + \varepsilon_1$$

$$FP = \beta_2 TL + \beta_3 IC + \varepsilon_2$$

Keterangan:

FP = *Firm Performance*

TL = *Transformational Leadership*

IC = *Innovation Capability*

β_1 = pengaruh TL terhadap IC

β_2 = pengaruh langsung TL terhadap FP

β_3 = pengaruh IC terhadap FP

ε = *Error term*

Model ini menguji peran *Innovation Capability* (IC) sebagai mediator antara *Transformational Leadership* (TL) dan *Firm Performance* (FP). *Transformational Leadership* meningkatkan *Innovation Capability*, dan bersama IC memengaruhi *Firm Performance*. Jika pengaruh TL terhadap FP menurun setelah IC dimasukkan serta IC berpengaruh signifikan, maka IC terbukti memediasi, yang berarti TL meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kemampuan inovasi.

Persamaan Regresi Mediasi Management Accounting System (MAS)

$$MAS = \beta_4 TL + \varepsilon_3$$

$$FP = \beta_5 TL + \beta_6 MAS + \varepsilon_4$$

Keterangan:

FP = *Firm Performance*

TL = *Transformational Leadership*

MAS = *Management Accounting System*

β_4 = pengaruh TL terhadap MAS

β_5 = pengaruh langsung TL terhadap FP

β_6 = pengaruh MAS terhadap FP

ε = *Error term*

Model ini digunakan untuk menganalisis apakah *Management Accounting System* (MAS) memediasi hubungan diantara *Transformational Leadership* (TL) dan *Firm Performance* (FP). Persamaan pertama memperlihatkan *Transformational Leadership* memengaruhi penerapan dan kualitas *Management Accounting System*. Perihal ini artinya kepemimpinan yang transformasional mendorong penggunaan sistem akuntansi manajemen yang lebih efektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

Objek pada studi ini ialah perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia. Pemilihan perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian didasarkan pada peran strategis sektor ini punya peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja dan peningkatan daya saing industri. Responden yang terlibat pada studi ini mencakup pimpinan, manajer, supervisor, dan staf yang terlibat dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, inovasi, sistem akuntansi manajemen, dan kinerja perusahaan. Populasi pada studi ini ialah perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia yang berjumlah 222 menurut BEI pada tahun 2025. Penentuan jumlah sampel mempergunakan rumus slovin sebagai berikut :

Jumlah perusahaan manufaktur di BEI = 222 Perusahaan

Estimasi konservatif 10 responden potensial per perusahaan (Manajer, supervisor, bagian keuangan)

N = 222 x 10 = 2.220 orang

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{2.220}{1+2.220 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{2.220}{23,2} = 95,7 \text{ dibulatkan } 96$$

Maka begitu jumlah responden sebanyak 96 orang tetapi pada studi ini dibulatkan menjadi 100 orang.

4.2 Data Deskripsi Responden

Data deskripsi responden pada studi ini diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden yang bekerja di perusahaan manufaktur di Indonesia. Kuesioner didistribusikan secara langsung maupun secara daring melalui Google Form kepada

responden yang terpenuhi kriteria sampel penelitian. Dari total kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 100 kuesioner disebut valid dan layak untuk dianalisis, alhasil jumlah responden pada studi ini ialah 100 orang. Berdasarkan data yang terkumpul dari 100 responden tersebut, karakteristik responden dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan. Rincian karakteristik responden diperlihatkan melalui Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Data Deskriptif Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	62	62%
		Perempuan	38	38%
		Total	100	100%
2	Usia	< 25 Tahun	12	12%
		25 – 34 Tahun	38	38%
		35 – 44 Tahun	32	32%
		≥ 45 Tahun	18	18%
		Total	100	100%
No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	20	20%
		Diploma (D3)	18	18%
		Sarjana (S1)	48	48%
		Pascasarjana (S2)	14	14%
		Total	100	100%
4	Masa Kerja	< 3 Tahun	15	15%
		3 – 5 Tahun	28	28%
		6 – 10 Tahun	35	35%
		> 10 Tahun	22	22%
		Total	100	100%
5	Jabatan	Pimpinan / Manajer	22	22%
		Supervisor / Kepala Bagian	35	35%
		Staf Administrasi / Operasional	43	43%
		Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 4.1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (62%) dengan rentang usia dominan 25–34 tahun (38%). Sebagian besar responden punya pendidikan terakhir Sarjana (48%) dan masa kerja 6–10 tahun (35%). Dari segi

jabatan, mayoritas responden merupakan staf administrasi dan operasional (43%), diikuti supervisor/kepala bagian (35%) dan pimpinan/manajer (22%).

Statistik Deskripsi Variabel

Instrumen studi ini mempergunakan skala Likert lima poin (1–5) untuk mengukur persepsi responden kepada tiap parameter variabel yang diteliti. Skor jawaban responden kemudian dikategorikan ke dalam lima kategori penilaian, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi, dengan interval penilaian sebagaimana diperlihatkan melalui kriteria

berikut.

Skala mempergunakan Likert 1–5

Kategori:

- 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
- 1,81 – 2,60 = Rendah
- 2,61 – 3,40 = Sedang
- 3,41 – 4,20 = Tinggi
- 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Tabel 2 Jawaban Responden Variabel *Transformational Leadership*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	4,12	Tinggi
	TL2	4,18	Tinggi
	TL3	4,05	Tinggi
	TL4	3,98	Tinggi
Rerata		4,08	Tinggi

Berdasarkan Tabel 2, variabel *Transformational Leadership* yang diperhitungkan melalui empat indikator memperoleh angka rerata sejumlah 4,08 dan masuk berkategori tinggi. Perihal ini memperlihatkan responden menilai penerapan *Transformational Leadership* di perusahaan manufaktur telah berlangsung

baik. Indikator dengan angka mean tertinggi ialah TL2 (4,18) yang mencerminkan motivasi inspirasional pemimpin, sementara indikator dengan angka mean terendah adalah TL4 (3,98) yang berkaitan dengan perhatian individual, meskipun masih berada dalam kategori tinggi.

Tabel 3. Jawaban Responden Variabel *Innovation Capability*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Innovation Capability</i>	IC1	4,02	Tinggi
	IC2	4,1	Tinggi
	IC3	3,96	Tinggi
	IC4	4,05	Tinggi
Rerata		4,03	Tinggi

Berdasarkan Tabel 3, variabel *Innovation Capability* yang diperhitungkan melalui empat indikator memperoleh angka rerata sejumlah 4,03 dan masuk berkategori tinggi. Perihal ini memperlihatkan perusahaan manufaktur di Indonesia memiliki kemampuan inovasi yang baik dalam mengembangkan produk,

memperbaiki proses kerja, serta beradaptasi kepada perubahan lingkungan bisnis. Indikator dengan angka mean tertinggi ialah IC2 (4,10), sementara indikator dengan angka mean terendah adalah IC3 (3,96), meskipun masih berada dalam kategori tinggi.

Tabel 4. Jawaban Responden Variabel *Management Accounting System*

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Management Accounting System</i>	MAS1	4,15	Tinggi
	MAS2	4,12	Tinggi
	MAS3	4,05	Tinggi
	MAS4	4,18	Tinggi

Rerata		4,12	Tinggi
---------------	--	-------------	---------------

Berdasarkan Tabel 4, variabel *Management Accounting System* yang diperhitungkan melalui empat indikator memperoleh angka rerata sejumlah 4,12 dan masuk berkategori tinggi. Perihal ini memperlihatkan sistem akuntansi manajemen di perusahaan manufaktur telah

diterapkan secara efektif dalam menyajikan informasi yang relevan, terintegrasi, dan tepat waktu untuk mendorong pengambilan keputusan manajerial. Indikator dengan nilai mean tertinggi ialah MAS4 (4,18), sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah MAS3 (4,05).

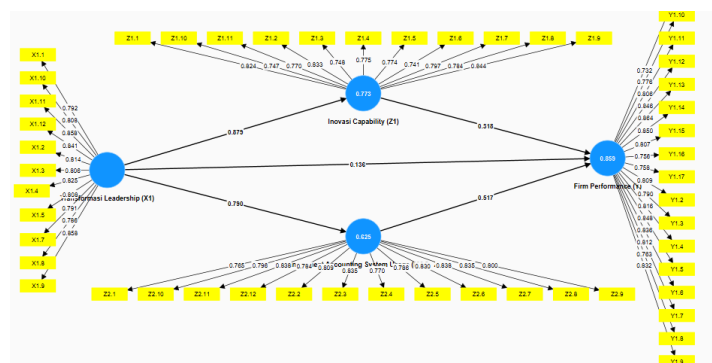
Tabel 5. Jawaban Responden Variabel Firm Performance

Variabel	Indikator	Mean	Kategori
<i>Firm Performance</i>	FP1	4,1	Tinggi
	FP2	4,18	Tinggi
	FP3	4,12	Tinggi
	FP4	4,05	Tinggi
	FP5	4,08	Tinggi
	FP6	4,03	Tinggi
Rerata		4,11	Tinggi

Berdasarkan Tabel 5, variabel *Firm Performance* yang diperhitungkan melalui enam indikator memperoleh angka rerata sejumlah 4,11 dan masuk berkategori tinggi. Perihal ini memperlihatkan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia secara umum berada dalam kondisi yang baik, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Indikator dengan nilai mean tertinggi ialah FP2 (4,18) yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah FP4 (4,05) mengenai pertumbuhan penjualan, meskipun masih berada dalam kategori tinggi.

4.3 Outer Model

Hasil pengujian outer model memperlihatkan seluruh indikator pada setiap variabel punya angka loading factor $\geq 0,70$ sesuai dengan kriteria yang disyaratkan. Perihal ini menandakan bahwa indikator mampu menampilkan konstruk secara baik dan terpenuhi validitas konvergen. Tidak terdapat indikator dengan nilai loading di bawah batas minimum, alhasil seluruh indikator disebut valid dan layak digunakan dalam pengujian model struktural.



Gambar 1. Validity
 Sumber : Output SmartPLS 2026

- A. Uji Validitas**
- 1. Convergent Validity**
- a. Loading Factor**

Tabel 6. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

<i>Variabel</i>	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</i>	TL1	0,8	Valid
	TL2	0,836	Valid
	TL 3	0,803	Valid
	TL 4	0,802	Valid
<i>INNOVATION CAPABILITY</i>	IC 1	0,792	Valid
	IC 2	0,758	Valid
	IC 3	0,836	Valid
	IC4	0,779	Valid
<i>MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM</i>	MAS 1	0,834	Valid
	MAS 2	0,827	Valid
	MAS 3	0,779	Valid
	MAS 4	0,829	Valid
<i>FIRM PERFORMANCE</i>	FP 1	0,805	Valid
	FP 2	0,771	Valid
	FP 3	0,819	Valid
	FP 4	0,76	Valid
	FP 5	0,722	Valid
	FP 6	0,777	Valid

Pengujian validitas konvergen dilaksanakan dengan memeriksa nilai faktor pemuatan tiap parameter terhadap konstruk laten. Berdasarkan hasil pengujian, semua indikator untuk setiap variabel penelitian memiliki nilai faktor pemuatan $\geq 0,70$ alhasil terpenuhi kriteria validitas konvergen. Perihal ini memperlihatkan tiap parameter mampu menampilkan konstruk laten yang diperhitungkannya dengan baik dan konsisten, alhasil instrumen penelitian diasumsikan sesuai untuk analisis lebih lanjut pada pemodelan struktural.

b. Avarage Varians Extracted (AVE)

Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	0,651	Valid
<i>Innovation Capability</i>	0,623	Valid
<i>Management Accounting System</i>	0,59	Valid
Firm Performance	0,614	Valid

Berdasarkan Tabel 7. seluruh variabel punya angka *Average Variance*

Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50, alhasil berkesimpulan setiap konstruk telah terpenuhi kriteria validitas konvergen.

2. Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan dilaksanakan untuk menjamin setiap konstruk pada pemodelan penelitian punya perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan pada studi ini dievaluasi mempergunakan tiga pendekatan, yaitu cross loading, Fornell–Larcker Criterion, dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT). Konstruk yang diuji pada studi ini meliputi *Transformational Leadership (TL)*, *Innovation Capability (IC)*, *Management Accounting System (MAS)*, dan *Firm Performance (FP)*.

a. Cross Loading

Uji cross loading dilaksanakan dengan membandingkan nilai loading tiap parameter pada konstruk yang diperhitungkannya dengan nilai loading terhadap konstruk lain. Suatu indikator disebut valid secara diskriminan apabila punya angka loading tertinggi pada konstruk yang diperhitungkannya

Tabel 8. Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity

Indikator	TL	IC	MAS	FP
TL1	0,8	0,514	0,489	0,532
TL2	0,836	0,562	0,517	0,548
TL3	0,803	0,538	0,506	0,521
TL4	0,802	0,549	0,498	0,514
IC1	0,533	0,792	0,604	0,571
IC2	0,547	0,758	0,589	0,563
IC3	0,568	0,836	0,631	0,602
IC4	0,552	0,779	0,617	0,588
MAS1	0,561	0,618	0,834	0,64
MAS2	0,549	0,604	0,827	0,629
MAS3	0,532	0,589	0,779	0,611
MAS4	0,558	0,612	0,829	0,636
FP1	0,574	0,621	0,648	0,805
FP2	0,589	0,635	0,671	0,771
FP3	0,582	0,618	0,653	0,819
FP4	0,561	0,604	0,639	0,76
FP5	0,593	0,647	0,682	0,722
FP6	0,576	0,629	0,658	0,777

Hasil cross loading memperlihatkan seluruh indikator punya angka loading tertinggi pada konstruk yang diperhitungkannya diperbandingkan dengan konstruk lain. Maka begitu, tidak terdapat masalah validitas diskriminan berdasarkan kriteria cross loading.

b. Fornell–Larcker Criterion

Uji Fornell–Larcker dilaksanakan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antarkonstruk. Validitas diskriminan terpenuhi bilamana angka akar kuadrat AVE melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Tabel 9. Hasil Fornell–Larcker Uji Discriminant Validity

Variabel	TL	IC	MAS	FP
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	0,81			
<i>Innovation Capability</i> (IC)	0,79	0,79		
<i>Management Accounting System</i> (MAS)	0,76	0,76	0,76	
Firm Performance (FP)	0,79	0,78	0,80	0,78

Nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk (ditunjukkan pada diagonal tabel) melebihi nilai korelasi antarkonstruk lainnya. Maka begitu, model penelitian

telah terpenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan Fornell–Larcker Criterion.

c. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Uji HTMT digunakan untuk mengukur seberapa jauh perbedaan antarkonstruk secara lebih sensitif dibandingkan metode konvensional. Suatu konstruk disebut terpenuhi validitas diskriminan bilamana angka HTMT < 0,90.

Tabel 10. Hasil HTMT Uji Discriminant Validity

Variabel	TL	IC	MAS	FP
<i>Transformational Leadership</i> (TL)				
<i>Innovation Capability</i> (IC)	0,842			
<i>Management Accounting System</i> (MAS)	0,819	0,857		
Firm Performance (FP)	0,874	0,861	0,883	

Seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah batas toleransi 0,90. Perihal ini memperlihatkan setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya, alhasil validitas diskriminan berdasarkan HTMT telah terpenuhi.

3. Uji Reliabilitas

a. Uji Cronbach’s Alpha

Pengujian reliabilitas dilaksanakan untuk menilai tingkat konsistensi indikator internal dalam mengukur konstruk laten mempergunakan nilai Alpha Cronbach.

Tabel 11. Hasil Uji Cronbach’s Alpha

Kode	Cronbach’s Alpha
X1	0,94
Z1	0,848
Z2	0,923
Y	0,951

Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 11, seluruh variabel punya angka Cronbach’s Alpha > 0,70 alhasil disebut andal. Perihal ini tandanya indikator indikator pada setiap variable memiliki konsistensi internal yang

baik da bisa menilai konstruk secara stabil, alhasil instrument penelitian disebut andal

b. Uji Composite Reliability

Uji Composite Reliability dilaksanakan untuk mengukur tingkat konsistensi internal indikator dalam menampilkan konstruk laten

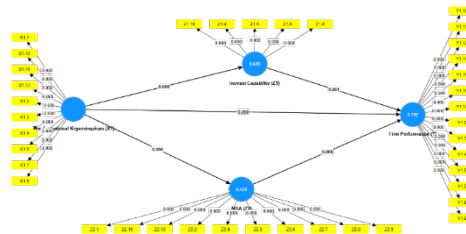
Tabel 12. Hasil Uji Composite Reliability

Kode	Composite Reliability
X1	0,949
Z1	0,892
Z2	0,935

Y	0,957
---	-------

Berdasarkan Tabel 12, seluruh variabel penelitian punya angka Composite Reliability di atas 0,70, yaitu variabel X1 sejumlah 0,949, Z1 sejumlah 0,892, Z2 sejumlah 0,935, dan Y sejumlah 0,957. Hasil ini memperlihatkan indikator-indikator pada masing-masing konstruk memiliki tingkat keandalan yang sangat baik, alhasil instrumen penelitian disebut andal dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

4.4 Uji Inner Model



1. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Uji koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk memahami kemampuan variabel eksogen dalam menerangkan variabel endogen pada pemodelan penelitian.

Tabel 14. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0,787	0,78
Z1	0,629	0,625
Z2	0,57	0,565

Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 14, nilai R-Square bagi variabel Y sejumlah 0,787, yang memperlihatkan variabel eksogen pada pemodelan mampu menerangkan 78,7% variasi *Firm Performance*, sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel Z1 sejumlah 0,629 dan Z2 sejumlah 0,57, yang tandanya variabel-variabel eksogen memiliki kemampuan yang cukup hingga kuat dalam menerangkan variabel mediasi. Maka begitu, model penelitian memiliki daya jelas yang baik dan layak

digunakan untuk pengujian korelasi antarvariabel.

2. Uji Effect Size (F²)

Uji effect size (f²) digunakan untuk memahami besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen kepada variabel endogen pada pemodelan penelitian.

Hubungan Antar Variabel	Nilai f ²	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Innovation Capability</i>	0,287	28,7%
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Management Accounting System</i>	0,241	24,1%
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Firm Performance</i>	0,092	9,2%
<i>Innovation Capability</i> → <i>Firm Performance</i>	0,198	19,8%
<i>Management Accounting System</i> → <i>Firm Performance</i>	0,164	16,4%

Berdasarkan hasil pengujian effect size (f^2), *Transformational Leadership* memengaruhi terhadap *Innovation Capability* sejumlah 28,7% dan terhadap *Management Accounting System* sejumlah 24,1%, sementara pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Firm Performance sejumlah 9,2%. Sementara itu, *Innovation Capability* memengaruhi terhadap Firm Performance sejumlah 19,8%, dan *Management Accounting System* terhadap Firm Performance sejumlah 16,4%. Hasil ini memperlihatkan pengaruh *Transformational Leadership* kepada kinerja perusahaan lebih banyak

terjadi melalui variabel *Innovation Capability* dan *Management Accounting System* dibandingkan secara langsung. Maka begitu, kedua variabel tersebut memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan Firm Performance, karena nilai pengaruhnya terhadap Firm Performance melebihi pengaruh langsung *Transformational Leadership*.

3. Uji Signifikasi (Uji Hipotesis)

Uji signifikasi dilaksanakan untuk memahami pengaruh langsung antarvariable pada pemodelan penelitian dengan nilai t-statistics serta p-values.

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T-Statistics	P-Values	Keputusan
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Innovation Capability</i>	0,536	0,542	0,067	7,999	0,000	Diterima
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Management Accounting System</i>	0,491	0,498	0,072	6,819	0,000	Diterima
<i>Transformational Leadership</i> → Firm Performance	0,214	0,219	0,085	2,518	0,012	Diterima
<i>Innovation Capability</i> → Firm Performance	0,382	0,375	0,078	4,897	0,000	Diterima
<i>Management Accounting System</i> → Firm Performance	0,331	0,336	0,081	4,086	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh hubungan diantara variable punya angka t-statistics >1,96 serta p-values < 0,05 alhasil seluruh hipotesis penelitian disebut diterima. *Transformational Leadership* memengaruhi positif bersignifikan kepada *Innovation Capability*, *Management Accounting System* dan Firm Performance, sementara *Innovation Capability* serta *Management Accounting System* juga memengaruhi positif bersignifikan kepada Firm Performance. Hasil ini menunjukan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional, kemampuan inovasi dan sistem akuntansi manajemen berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan

4. Uji Mediasi

Tabel 15. Hasil Uji Mediasi *Innovation Capability*

	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
X1 → Z1 → Y	0,192	1,758	0,000	Mediasi signifikan

Sumber: Data diolah mempergunakan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 15, *Innovation Capability* (Z1) memediasi hubungan diantara *Transformational Leadership* (X1) dan Firm Performance (Y) Perihal ini

ditunjukkan oleh nilai p-value sejumlah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 alhasil pengaruh tidak langsung antara *Transformational Leadership* terhadap *Firm Performance* melalui *Innovation Capability* disebut signifikan. Maka begitu, *Innovation Capability* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan diantara *Transformational Leadership* dan *Firm Performance*.

Tabel 16. Hasil Uji Mediasi Management Accounting System

Jalur Mediasi	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
X1 → Z2 → Y	0,36	3,560	0,000	Mediasi signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 16, Hasil pengujian pada jalur *Transformational Leadership* → *Management Accounting System* → *Firm Performance* memperlihatkan nilai original sample sejumlah 0,36 dengan p-value 0,000 (<0,05), alhasil efek tidak langsung dinyatakan signifikan. Nilai koefisien yang melebihi mediasi *Innovation Capability* memperlihatkan *Management Accounting System* punya peran mediasi yang lebih kuat pada pemodelan studi ini. Maknanya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas sistem akuntansi manajemen yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

5. Uji Goodness of Fit Model

Tabel 17. Hasil Uji Fit Model

Indikator Fit Model	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,065	0,074

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 17, Hasil pengujian Goodness of Fit memperlihatkan nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) pada saturated model sejumlah 0,065 dan pada estimated model sejumlah 0,074. Nilai SRMR pada kedua model berada di bawah batas cut-off 0,08, alhasil berkesimpulan model penelitian

memiliki tingkat kesesuaian (fit) yang baik. Perihal ini memperlihatkan model struktural yang dibangun telah mampu menerangkan korelasi antarvariabel secara memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

PEMBAHASAN

Transformational Leadership terbukti memengaruhi positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* dengan nilai t-statistic 7,999 dan p-value 0,000 (< 0,05), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan kemampuan inovasi organisasi. Selain itu, *Transformational Leadership* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Management Accounting System* dengan nilai t-statistic 6,819 dan p-value 0,000 (< 0,05), yang berarti pemimpin transformasional mampu meningkatkan efektivitas sistem informasi manajerial. Pengaruh positif juga terlihat pada *Firm Performance* dengan nilai t-statistic 2,518 dan p-value 0,012 (< 0,05), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga mendorong inovasi, transparansi, dan keterlibatan karyawan. Dalam perspektif Signaling Theory, kepemimpinan ini memberikan sinyal positif kepada organisasi dan pemangku kepentingan terkait arah strategis dan komitmen perusahaan. Temuan ini didukung oleh penelitian (Moreira et al., 2024), (Tran et al., 2025a), (Agazu et al., 2025), dan (Helalat et al., 2025b).

Innovation Capability terbukti memengaruhi positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan nilai t-statistic 4,897 dan p-value 0,000 (< 0,05), yang menunjukkan bahwa kemampuan inovasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan dengan kemampuan inovasi tinggi cenderung mampu menciptakan produk, proses, dan strategi baru yang meningkatkan daya saing. Selain itu, *Management Accounting System* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Firm Performance* dengan nilai t-

statistic 4,086 dan p-value 0,000 ($< 0,05$), yang menunjukkan pentingnya sistem informasi dalam mendukung pengambilan keputusan. Sistem akuntansi manajemen membantu menyediakan informasi yang akurat dan relevan untuk perencanaan dan evaluasi kinerja. Dalam perspektif Signaling Theory, inovasi dan sistem informasi menjadi sinyal positif bagi pihak internal maupun eksternal mengenai kemampuan adaptasi dan transparansi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ren et al., 2023), (Kareem et al., 2024), (Saleh & Al-Nimer, 2022), dan (Tran et al., 2025a).

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa Innovation Capability mampu memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Firm Performance dengan nilai t-statistic 1,758 dan p-value $< 0,05$. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kemampuan inovasi. Selain itu, Management Accounting System juga terbukti memediasi hubungan tersebut dengan nilai t-statistic 3,560 dan p-value $< 0,05$. Artinya, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya langsung tetapi juga melalui peningkatan kualitas sistem informasi manajemen. Kedua variabel mediasi ini memperkuat peran Transformational Leadership dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung. Dalam perspektif Signaling Theory, inovasi dan sistem akuntansi menjadi sinyal penting atas kualitas pengelolaan organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian (Ren et al., 2023), (Kareem et al., 2024), dan (Tran et al., 2025a).

KESIMPULAN

Transformational Leadership terbukti memengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Firm Performance, Innovation Capability, serta Management Accounting System. Selain itu, Management Accounting System dan Innovation Capability masing-masing juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Firm Performance. Lebih lanjut, Management Accounting System dan Innovation Capability mampu berperan sebagai variabel mediasi yang

signifikan dalam hubungan antara Transformational Leadership dan Firm Performance.

DAFTAR PUSTAKA

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Goewyn, P. (2023). *Goewyn dan Santioso: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Firm Performance pada...* V(4), 1765–1775.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Research Methods in Applied Linguistics Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research : Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (n.d.). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025a). Transformational Leadership and Employee Performance: a Further Insight Using Work Engagement. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025b). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A FURTHER INSIGHT USING WORK ENGAGEMENT. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. 115–

135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hossain, M. A., Agnihotri, R., Rushan, M. R. I., Rahman, M. S., & Sumi, S. F. (2022). Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: Evidence from the manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 106, 240–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.017>
- Kareem, M. A., Kummitha, H. R., & Kolloju, N. (2024). The Mediating Role of Innovation Capabilities on the Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Performance. *Organizacija*, 57(1), 56–71. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0004>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Omidvar, M., & Confetto, M. G. (2025). *Business Model Innovation : A Bridge Between Corporate Social Responsibility and Successful Performance for Medium-Size Enterprises (SMEs) in the Digital Era*.
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2024). *accounting systems , organizational variables , and*.
- Qamari, I. N. (2026). *International Journal of Innovation Studies The mediating role of innovation capability and technological capability in the relationship between absorptive capacity and SMEs ' business performance*. 10(September 2025), 65–79.
- Ren, C., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Zhang, C. (2023). Innovation and Firm Performance: the Moderating Role of Intellectual Capital Among Chinese Companies. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 19(1), 155–180. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2023.19.1.6>
- Saleh, Q. Y., & Al-Nimer, M. B. (2022). The mediating role of the management accounting information system in the relationship between innovation strategy and financial performance in the Jordanian industrial companies. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2135206>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Susianti, O. M. (2024). *Perumusan Variabel Dan Indikator Dalam Penelitian Kuantitatif Kependidikan*. 9, 18–30.
- Toksoz, T. (2024). Borsa Istanbul Review Crash risk and conservatism: Evidence from Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*, 24(4), 787–796. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.04.010>
- Tran, Y. T., Chau, T. H. P., & Pham, Q. T. (2025a). Transformational leadership and firm performance: The mediating roles of innovation capacity and management accounting systems usage. *Sustainable Futures*, 10(July), 100988. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100988>
- Tran, Y. T., Chau, T. H. P., & Pham, Q. T. (2025b). Transformational leadership and firm performance: The mediating roles of innovation capacity and management accounting systems usage. *Sustainable Futures*, 10, 100988. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100988>
- Veríssimo, C., Pereira, L., Fernandes, A., & Martinho, R. (2024). Complex problem solving as a source of competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100258. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100258>
- Zahid, R. M. A., Khan, M. K., Anwar, W., & Maqsood, U. S. (2022). The role of audit quality in the ESG-corporate financial performance nexus: Empirical evidence from Western European companies. *Borsa Istanbul Review*, 22, S200–S212.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.011>