

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE MELALUI EMPLOYEE SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN PERBANKAN DI SURABAYA

Oey, Novita Wijaya dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* dengan *employee satisfaction* sebagai variabel intervening. Sampel dan data dalam penelitian ini diperoleh dari 300 karyawan pada 35 perusahaan perbankan di kota Surabaya dengan menggunakan kuesioner dan laporan keuangan perusahaan perbankan tahun 2011-2013. Metode pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif dan metode *partial least square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*; *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*; *employee satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* dan terdapat pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee satisfaction* sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: *Employee Satisfaction, Financial Performance, Transformational Leadership*

ABSTRACT

This study aimed to examine the affect of transformational leadership on financial performance with employee's satisfaction as intervening variable. The samples and data used in this study were obtained from 300 employees in 35 banking companies in Surabaya by using questionnaire and banking company's financial statements of 2011-2013. The method of data processing was done by using descriptive analysis and partial least square method (PLS).

The result showed that transformational leadership gave positive and significant influence on employee satisfaction; transformational leadership gave positive and significant influence on the financial performance; employee satisfaction gave positive and significant influence on the financial performance, and there was no direct influence of transformational leadership on the financial performance through employee satisfaction as the intervening variable.

Keywords: Employee Satisfaction, Financial Performance, Transformational Leadership

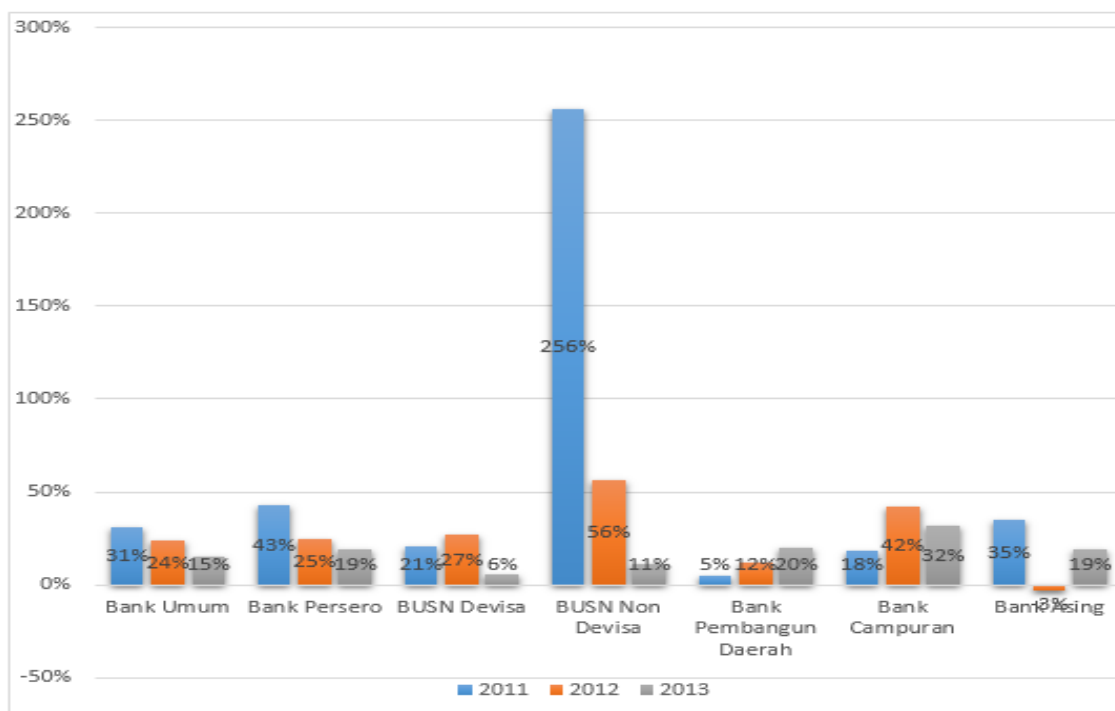
PENDAHULUAN

Sektor perbankan merupakan salah satu instrumen yang sangat penting bagi pembangunan ekonomi nasional suatu negara. Pembangunan ekonomi tersebut terbukti melalui kesehatan sistem perbankan itu sendiri. Deregulasi di pasar keuangan, liberalisasi pasar serta reformasi ekonomi telah menyaksikan perubahan yang cukup besar dalam industri perbankan yang mengarah ke daya saing kuat dan kecanggihan teknologi. Maka setiap bank tiada henti melakukan upaya untuk menjadikan keuangan yang kuat dan operasional yang efisien dan efektif (Naga & Tabassum, 2013).

Asing mengalami penurunan tajam sebesar -3% tahun 2012 dan meningkat ditahun 2013 sebesar 19%.

Hal ini nampaknya ada perbedaan dalam industri bank yang menimbulkan pertanyaan bagi perbankan apa yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Maka perlunya perbankan memahami faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi *financial performance* bank untuk menjadi lebih baik.

Pemantauan, analisis dan pengendalian kinerja bank membutuhkan analisis khusus yang berhubungan dalam hal operasi dan kinerja hasil mereka dari sudut pandangan yang berbeda, seperti investor/pemilik, pengatur, pelanggan/klien



Gambar 1.2. Trend Laba Bersih Industri Bank

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia

Dari 7 kelompok bank dalam industri bank pada gambar diatas menunjukkan bahwa kategori Bank Pembangunan Daerah yang mengalami peningkatan laba bersih terus menerus dari tahun 2011-2013 sedangkan pada kategori Bank Umum, Bank Persero dan BUSN Non Devisa mengalami penurunan laba bersih tahun 2012-2013, sedangkan kelompok lainnya yang terjadi pada bank BUSN Devisa dan Bank Campuran yang mengalami peningkatan laba bersih tahun 2011-2012 dan mengalami penurunan laba bersih ditahun 2013 sedangkan pada Bank

dan manajemen sendiri (Almazari, 2012).

Keberhasilan untuk setiap organisasi dalam arena bisnis yang kompetitif tergantung pada sistem sumber daya manusia yang efektif yang dijadikan jaminan dalam strategi organisasi (Cherian & Farooq, 2013).

Mengukur kinerja karyawan sangat relevan karena mengarah ke *employee satisfaction*, yang akan membantu kinerja lebih tinggi. Ini adalah upaya terus menerus membangun lebih transparan dan jelas hubungan presentasi karyawan dan hasil bisnis secara keseluruhan. Ini memberikan kontribusi untuk memahami tujuan umum

dan nilai-nilai bersama dalam dominan budaya organisasi serta semua aspek lain dan dimensi organisasi sehingga *employee satisfaction* (Jaksic & Jaksic, 2013). *Employee satisfaction* memainkan peran yang cukup besar dalam meningkatkan profitabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja operasional organisasi dan kualitas yang baik dan layanan (Latif, Ahmad, Mushtaq, Ferdoos, & Naeem, 2013).

Pendekatan *leadership style* modern dalam perusahaan masa kini adalah *transformational leadership* (Bushra, Usman, & Naveed, 2011). *Transformational leader* membangun semangat tim melalui antusias mereka, standar moral yang tinggi, integritas dan optimis serta memberikan makna dan tantangan kepada pengikut yang bekerja untuk dapat meningkatkan tingkat efektivitas diri mereka, kepercayaan diri, makna dan hak menentukan nasib (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Terdapat penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee satisfaction* (Awanleh, Evans, & Mahate, 2005; Afshinpour, Germmain, Tomlin, & Anderson, 2013; Belonio, 2012). Sementara *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* (Sahaya, 2012; Flanigan, Stewardson, Dew, Fleigh-Plamer, & Reeve, 2013). Sedangkan *employee satisfaction* memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *financial performance* (Devie, Tarigan, & Widjaja, 2011; Chi & Gursoy, 2009).

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* suatu perusahaan perbankan dengan menggunakan *employee satisfaction* sebagai variabel intervening.

Transformational Leadership

Transformational leadership adalah pemimpin visioner dengan cara berpikir baru tentang strategi, struktur, dan orang-orang serta perubahan, inovasi dan memiliki perspektif kewirausahaan. *Transformational leadership* adalah proses sistematis yang dapat dipelajari dan dikelola, Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang ahli dalam mengarahkan, memperjuangkan perubahan dan mengubah

organisasi (Warrick, 2011). *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi, melibatkan dan menyajikan visi organisasi yang jelas dan menginspirasi karyawan, memahami kebutuhan karyawan dan membantu karyawan mencapai potensi mereka, dan memberikan kontribusi untuk hasil yang baik bagi suatu organisasi. Fungsi adaptif yang didefinisikan sebagai kecerdasan emosional dapat menjadi dasar bagi pengembangan transformasional leadership sehingga membuat individu lebih mudah menerima perkembangan gaya kepemimpinan ini (Fitzgerald & Schutte, 2010).

Bass, Jung, Avolio, & Berson (2003) membagi empat komponen *transformational leadership* sebagai berikut:

1. *Idealized influence*

Pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pemimpin berani untuk berbagi resiko dengan pengikutnya dan konsisten dalam memimpin dengan dasar etika, prinsip, dan nilai yang ada.

2. *Inspirational motivation*

Pemimpin memberi motivasi pada orang sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut mereka, sehingga semangat individu dan tim serta optimisme mereka meningkat.

3. *Intellectual stimulation*

Pemimpin mendorong setiap pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif.

4. *Individualized consideration*

Pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor yang memperhatikan kebutuhan setiap individu dalam hal pencapaian dan pertumbuhan.

Employee Satisfaction

Employee satisfaction adalah ungkapan yang digunakan untuk menjelaskan berapa banyak karyawan yang bahagia dan menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu *employee satisfaction* memberikan koleksi perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka (Awan, Rizwan, Razzaq, & Ali, 2014). *Employee satisfaction* mengacu pada sejauh mana lingkungan kerja memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan. Itu dapat berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (kompleksitas konten, pengetahuan yang diperlukan dan keterampilan, tingkat otonomi); lingkungan kerja sosial (rekan,

gaya manajemen, kondisi karyawan seperti gaji, pengaturan dan prospek karir), lingkungan kerja fisik (tempat kerja, pencahayaan, pandangan dan lain-lain) dan interaksi antara aspek-aspek ini (Voordt, 2004).

Awan, Rizwan, Razzaq, & Ali (2014) membagi empat komponen *employee satisfaction* yaitu:

1. *Work condition*

Work condition yang berkaitan dengan kondisi dimana seseorang bekerja yang melibatkan peningkatan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan kebutuhan karyawan (Manifi & Poee, 2013).

2. *Reward*

Reward adalah penghargaan selain gaji yang diberikan kepada karyawan terhadap kerja kerasnya, terhadap efisiensi mereka yang dapat meningkatkan semangat dan kepercayaan diri mereka dalam organisasi (Awan, Rizwan, Razzaq, & Ali, 2014). Jika seorang karyawan merasa telah dihargai, maka kenaikan bonus atau insentif adalah cara yang ideal untuk membuktikan kepada karyawan bahwa mereka sudah bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Shiraz, Rashid, & Riaz, 2011).

3. *Empowerment*

Sarwar & Khalid (2011) menyatakan bahwa menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dapat mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka sendiri disebut *empowerment*.

4. *Training & Development*

Pelatihan karyawan untuk memperoleh kemampuan yang dibutuhkan tidak hanya pada pekerjaan saat ini, tetapi juga dapat digunakan pada saat karyawan menjabat tingkat yang lebih tinggi dalam organisasinya (Ganesh, 2012).

Financial Performance

Financial performance berarti kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan selama periode waktu tertentu. Analisis *financial performance* adalah proses karakteristik operasi dan keuangan perusahaan dari akuntansi dan laporan keuangan. Tujuan dari analisis *financial performance* adalah untuk menentukan

efisiensi dan kinerja manajemen perusahaan, sebagaimana tercermin dalam catatan keuangan dan laporan (Bhunia, Mukhuti, & Roy, 2011).

Penelitian ini menggunakan tiga rasio untuk mengukur *financial performance* bank yang benar yaitu *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (Keisidou, Saringianndis, Maditinos, & Thalassinis, 2013).

Rumus dari tiga rasio sebagai berikut:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets}$$

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Total\ Equity}$$

$$NPM = \frac{Net\ Income}{Net\ Sales}$$

Transformational Leadership dan Employee satisfaction

Manajer menggunakan *transformational leadership* terhadap karyawan akan mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan dan kondisi pekerjaan, yang juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mempermudah kinerja (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005). Selain itu Chen, Hwang, & Liu (2012) menyatakan *Intellectual stimulation* menuju terhadap kepuasan karyawan karena potensi yang belum dikembangkan dapat terinspirasi, dan semangatnya terpenuhi. *Transformational leadership* terhadap *employee satisfaction* memiliki efek yang kuat (Fernandes & Awamleh, 2004).

H1: Transformational leadership berpengaruh positif terhadap employee satisfaction

Transformational Leadership dan Financial Performance

Survey MLQ, data penjualan dan *margin* yang disediakan oleh perusahaan, penelitian oleh Flanigan, Stewardson, Dew, Fleigh-Plamer, & Reeve (2013) menunjukkan pentingnya dalam kemampuan *leadership* yang baik untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan serta adanya hubungan positif antara manajer menggunakan *transformational leadership* dan peningkatan *financial performance* (*sales dan profit margin*).

Hasil dari Sahaya (2012) menunjukkan bahwa salah satu elemen

transformational leadership individualized consideration yaitu telah mempengaruhi secara positif terhadap ROA. Afshinpour, Germain, Tomlin, & Anderson (2013) berpendapat bahwa *transformational leadership* memiliki kolerasi positif terhadap *financial performance*.

H2: Transformational leadership berpengaruh positif terhadap financial performance.

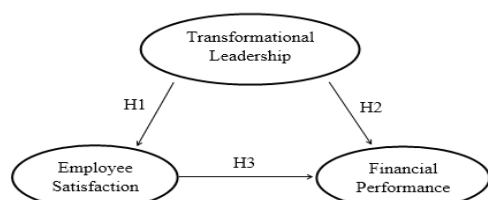
Employee Satisfaction dan Financial Performance

Employee satisfaction juga dapat berdampak positif pada hasil keuangan karena dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan produktivitas pribadi (Pérez-Cabañero, González-Cruz, & Cruz-Ros, 2012). Serta Sageer, Rafat, & Agarwal (2012) berpendapat setiap organisasi mengembangkan strategi yang memperkuat lingkungan kerja dan meningkatkan semangat kerja karyawan dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang akhirnya menghasilkan keuntungan yang tinggi.

H3: Employee satisfaction berpengaruh positif terhadap financial performance

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee satisfaction* sebagai variabel intervening. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah



Gambar 1. Model Analisis

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah skala nominal untuk demografis jenis kelamin, pekerjaan/jabatan, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja dan tempat bekerja dan skala *Likert* untuk jawaban setiap

instrumen kuesioner menggunakan angka-angka yang menyatakan sikap positif dan negatif yaitu 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5= Sangat setuju. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang akan dianalisa menggunakan uji statistik. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh dari kuisisioner disebarkan kepada karyawan dari 35 perusahaan perbankan *go public* kota Surabaya dan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan perbankan tahun 2011-2013 yang disajikan dari www.idx.co.id. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 300 karyawan dari 35 perusahaan perbankan *go public* di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, dengan menggabungkan dua teknik sampling yaitu *judgement sampling* karena dalam pengambilan pendapat pertanyaan kuisisioner dari sampel penelitian mampu untuk mewakili keseluruhan pendapat populasi yang sesuai dengan beberapa kriteria dan pada *quota sampling*, sampel penelitian ini akan terbagi secara proporsional dari 35 perusahaan perbankan *go public* dari populasi penelitian. Dalam pengambilan sampel penelitian ini memiliki kriteria yaitu karyawan memiliki pekerjaan sebagai *non-managerial worker* berkerja sebagai *customer service, teller*, serta *collector* dan karyawan memiliki pekerjaan sebagai *managerial worker* bekerja sebagai *manager operational, manager marketing* dan *manager HRD*.

Pertanyaan-pertanyaan yang dalam kuisisioner meliputi:

- Variabel Independen : *Transformational Leadership* yang diadopsi dari Comez (2013).
- Variabel Intervening : *Employee Satisfaction* yang diadopsi dari Awan, Rizwan, Razzaq & Ali (2014).

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan untuk meneliti hubungan pengaruh dan uji hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS memiliki dua model analosa yaitu *inner model* dan *outer model*. Model pengukuran *outer model* dapat dilakukan melalui

- a. *Convergent validity*
Convergent validity terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang mempunyai kolerasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0.70.
- b. *Discriminant validity*
 Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai kolerasi terhadap konstruk lainnya model, maka disimpulkan konstruk tersebut memiliki discriminat validity yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50 (Ghozali, 2008).

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i Var(\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i = faktor loading dan $\epsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

- c. *Composite reliability*
 Nilai batas yang diterima untuk tingkat realibilitas composite adalah 0.70 (Ghozali, 2008).

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i = faktor loading dan $\epsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

Model struktural atau *inner model* dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten dependen dan *Stone-Geisser Q-square test (Q²)*. Jika *Q-square* > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, dan jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2008).

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R₁², R₂² ... R_p² adalah R-square variabel endogen dalam model.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil responden

Tabel 1. Deskripsi Profil Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	126	42.0
Perempuan	174	58.0
Total	300	100.0
Tingkat	Frekuensi	Presentase

Pendidikan	si	e
SMA	5	1.7
DIPLOMA	12	4.0
S1	271	90.3
S2	12	4.0
S3	0	0
Total	300	100.0
Pekerjaan	Frekuensi	Presentase
<i>Non-Managerial Worker</i>	265	88.3
<i>Managerial Worker</i>	35	11.7
Total	300	100.0
Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
>5 Tahun	300	100.0
Total	300	100.0

Berdasarkan tabel 2., diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini perempuan sebanyak 174 orang (58%). Mayoritas karyawan diperusahaan perbankan yang menjadi responden penelitian ini merupakan lulusan S1 sebanyak 271 karyawan (90.3%). Mayoritas responden memiliki pekerjaan sebagai *Non-Managerial Worker* sebanyak 265 orang (88.3%). Dan mayoritas respnden penelitian telah bekerja lebih dari 5 tahun di perusahaan perbankan.

Outer Model

Tabel 2. Nilai Outer Loading (Convergent Validity)

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Employee Satisfaction</i>	ES1	0.849
	ES2	0.877
	ES3	0.900
	ES4	0.912
<i>Financial Performance</i>	NPM	0.960
	ROA	0.982
	ROE	0.939
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0.902
	TL2	0.951
	TL3	0.893
	TL4	0.943

Tabel 2. diketahui bahwa nilai *outer loading* pada masing-masing indikator variabel penelitian ini lebih dari 0.70. dapat disimpulkan semua indikator variabel penelitian memenuhi *convergent validity*.

Tabel 3. Nilai Cross Loading (Discriminant Validity)

Indikator	Employee Satisfaction	Financial Performance	Transformational Leadership
ES1	0.849	0.478	0.373
ES2	0.877	0.643	0.291
ES3	0.900	0.660	0.268
ES4	0.912	0.651	0.318
NPM	0.677	0.960	0.495
ROA	0.687	0.982	0.562
ROE	0.630	0.939	0.518
TL1	0.305	0.487	0.902
TL2	0.255	0.510	0.951
TL3	0.252	0.427	0.893
TL4	0.441	0.572	0.943

Tabel 3. diketahui bahwa nilai *cross loading* semua indikator variabel penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* (nilai yang dicetak tebal) terbesar dan tidak pada variabel yang lain.

Tabel 4. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Employee Satisfaction	0.935
Financial Performance	0.973
Transformational Leadership	0.958

Tabel 4. diketahui bahwa nilai dari *composite reliability* masing-masing variabel lebih dari 0.70. dapat dikatakan semua variabel memenuhi *composite reliability*.

Inner Model

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Employee satisfaction	0.122
Financial Performance	0.585

Nilai *R-Square* untuk *employee satisfaction* sebesar 0.122 artinya bahwa presentase besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee satisfaction* sebesar 12.2% sedangkan sisanya sebesar 87.8% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk *financial performance* sebesar 0.585 artinya bahwa presentase besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* sebesar 58.5% sedangkan sisanya sebesar 41.5% dijelaskan variabel lain.

Tabel 5. diketahui nilai *R-Square* untuk menghitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.122) \times (1 - 0.585) = 0.636$$

Hasil perhitungan nilai Q^2 sebesar 0.636. berarti nilai $Q^2 > 0$ maka dapat dikatakan model penelitian ini memiliki *preditive relevance* atau dapat diartikan bahwa keragaman data penelitian dapat dijelaskan oleh model struktural sebesar 63.6%, sesanya sebesar 36.4% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tabel 6. Nilai Path Coefficient dan t-statistic (Uji Hipotesis)

Hipotesis	Pengaruh	Nilai path Coefficient	t-statistic
1	Transformational Leadership → Employee Satisfaction	0.350	2.105
2	Transformational Leadership → Financial Performance	0.347	2.752
3	Employee Satisfaction → Financial Performance	0.571	7.110

Nilai *path coefficient* pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee satisfaction* sebesar 0.350 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.105 yang lebih besar dari nilai tabel 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee satisfaction*. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Nilai *path coefficient* pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* sebesar 0.347 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.752 yang lebih besar dari nilai tabel 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Nilai *path coefficient* pengaruh *employee satisfaction* terhadap *financial performance* sebesar 0.571 dengan nilai *t-*

statistic sebesar 7.110 yang lebih besar dari nilai tabel 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee satisfaction* terhadap *financial performance*. berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
TL → ES → FP	0.350 X 0.571 = 0.200

Tabel 7. menunjukkan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* (TL) terhadap *financial performance* (FP) melalui *employee satisfaction* (ES) sebesar 0.200. Hasil ini lebih kecil dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* yang sebesar 0.347. Dapat disimpulkan bahwa *employee satisfaction* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dana pembahasan pada hasil penelitian, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction* dimana hasil *t-statistic* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee satisfaction* sebesar 2.105 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1.96 dan nilai *path coefficient* sebesar 0.350.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* dimana hasil *t-statistic* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* sebesar lebih besar 2.752 dari nilai t tabel yaitu 1.96 dan nilai *path coefficient* sebesar 0.347.
3. *Employee satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* dimana hasil *t-statistic* dari pengaruh *employee satisfaction* terhadap *financial performance* sebesar 7.110 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1.96

dan nilai *path coefficient* sebesar 0.571.

4. *Employee satisfaction* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* karena hasil dari pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee satisfaction* sebesar 0.200 lebih kecil dari 0.347 merupakan hasil pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance*.

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan perbankan di Surabaya disarankan perlu meningkatkan *employee satisfaction* pada dimensi *work condition* yang dapat dilihat dari tabel *mean* tertinggi, dimana kondisi kerja karyawan sudah nyaman dan mendukung aktivitas karyawan bekerja dengan baik serta pada dimensi *training&development* memiliki nilai tertinggi dalam *factor loading*, dengan menciptakan kegiatan pelatihan karyawan tersebut dapat melihat sejauh mana karyawan berhasil dalam mengubah sikap mereka serta mempersiapkan diri mereka untuk memenuhi tanggung jawab baru untuk mencapai tujuan organisasi dan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari hal-hal baru dalam perusahaan perbankan.
2. Bagi perusahaan perbankan di Surabaya disarankan pula perlu memperhatikan dalam penerapan *transformational leadership* khususnya pada dimensi *inspirational motivation* yang merupakan nilai *mean* tertinggi dan *factor loading* yang tertinggi. Dimana pemimpin memberi motivasi kepada karyawan sehingga meningkatkan semangat dan optimis karyawan dan pemimpin antusias dan optimis membicarakan visi masa depan kepada karyawan

sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dan tahu bagaimana dapat mencapai visi masa depan tersebut. Karena penting bagi perusahaan perbankan perlu memperhatikan penerapan *transformational leadership* yang berdampak dalam meningkatkan *employee satisfaction* dan *financial performance*.

3. Dalam penelitian ini, nilai Q^2 dalam penelitian ini sebesar 63.6% dan sisanya 36.4% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Maka bagi penelitian selanjutnya, disarankan dapat menggunakan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah

1. Penelitian yang dilakukan pada ruang lingkup perusahaan perbankan di kota Surabaya. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan dengan ruang lingkup lebih luas. Sehingga hasil penelitian diharapkan dapat mewakili untuk ruang lingkup yang lebih besar.
2. Dalam penelitian ini menggunakan variabel yaitu *transformational leadership* dan *employee satisfaction* yang mempengaruhi *financial performance*. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencoba menggunakan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi *financial performance* karena nilai Q^2 dalam penelitian ini sebesar 63.6% dan sisanya 36.4% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

DAFTAR REFERENSI

- Afshinpour, S., Germain, M. -L, Tomlin, M. E., & Anderson, T. (2013). The Role of Situational Leadership Style in Employee Satisfaction in An Iranian Oil Company". *Organizational Resources Management Research*, 3(3), 135-151.
- Almazari, A. A. (2012). Financial Performance Analysis of The Jordanian Arab Bank by Using The DuPont System of Financial Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 4(4), 86-94.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *J. Organiz Behav*, 25, 951-968.
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Style on Employees' Satisfaction and Performance in The UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.
- Awan, M. A., Rizwan, M., Razzaq, J. B., & Ali, U. (2014). Factors Affecting Employee Satisfaction in the Private Organizations of Bahawalpur Pakistan. *Internationa Journal of Human Resources Studies*, 4(3), 159-168.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Belonio, R. J. (2011). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employee in Bangkok. *AU-GSB e-Journal*, 5(2), 111-116.
- Bhunia, A., Mukhuti, S. S., & Roy, S. G. (2011). Financial Performance Analysis-A Case Study. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(3), 269-275.
- Bursa Efek Indonesia*, Retrieved May 21, 2015, from www.idx.co.id
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Cherian, J., & Farouq, S. (2013). Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Bank? Analysis in The Context of UAE Banking Sector. *International Journal of Economics and Finance*, 5(7), 105-114.

- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Comez, P. (2013). How Ambidexterity and Leadership Behaviours Affect Firm Performance: The Role of Market Turbulence. *The Journal of American Academy of Business*, 18(2), 350-358.
- Devie, Tarigan, J., & Widjaja, D. C. (2011). The Impact of Employee Satisfaction on Profitability of Restaurants and Cafés: A Research in Surabaya, Indonesia. *International Conference on E-Business, Management and Economics*, 25, 266-270.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004). The Impact of Transformational and Transactional leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance: An Empirical Test in A Multicultural Environment. *International Business and Economics Research*, 3(8), 65-76.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. (2010). Increasing Transformational Leadership Trough Enhancing Self-Efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505.
- Flanigan, R. L., Stewardson, G., Dew, J., Fleig-Palmer, M. M., & Reeve, E. (2013). Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of An Industrial Distributor. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(4), 2-10.
- Ganesh, A. (2012). A Study on Training and Employee Development in Commercial Banks. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 1(2), 1-13.
- Ghozali, I. (2008). *Aplikasi Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (5th ed). Semarang: Badan Penerbit University Diponegoro.
- Jaksic, M., & Jaksic, M. (2013). Performance Management and Employee Satisfaction. *Montenegrin Journal of Economics*, 9(1), 85-92.
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinou, E. I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty, and Financial Performance: A Holistic Approach of The Greek Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-171.
- Mafini, C., & Poee, D. (2013). The Relationship Between Employee Satisfaction and Organisational Performance: Evidence from A South African Government Department. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.
- Naga, S. V., & Tabassum, S. S. (2013). Financial Performance Analysis in Banking Sector-A Pre and Post Merger Perspective. *Advances in Management*, 6(10), 55-61.
- Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2012). Do Family SME Managers Value Marketing Capabilities' Contribution to Firm Performance? *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 116-142.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Stisfaction and Their Impact on The Organization. *IOSR Journal of Business and Management (ISOR-JBM)*, 5(1), 32-39.
- Sahaya, N. (2012). A learning Organization as A Mediator of Leadership Styles and Firm's Financial Performance. *International Journal of Business and management*, 7(14),96-113.
- Sarwar, A., & Khalid, A. (2011). Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with The Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 664-683.
- Shiraz, N., Rashid, M., & Riaz, A. (2011). The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research on Business*, 3(3), 8558-8566.
- Statistik Perbankan Indonesia*. Retrieved June 29, 2015, from <http://www.ojk.go.id/data-statistik-perbankan-indonesia?pg=0>

- Voordt, T. J. (2004). Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133.
- Warrick, D. (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11-26.