

**Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Financial Performance*
Melalui *Employee Engagement* dan *Competitive Advantage*
Sebagai *Intervening Variable* Pada Perusahaan Retail Publik di
Surabaya**

Johan Widjaja dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: ddeviesa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *competitive advantage*, dan *competitive advantage* terhadap *financial performance*, pada perusahaan retail publik di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner dan menggunakan rasio analisa laporan keuangan kepada perusahaan retail publik di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *competitive advantage*, dan *competitive advantage* terhadap *financial performance*, pada perusahaan retail publik di Surabaya. *Employee engagement* dan *competitive advantage* menjadi variabel perantara antara *job satisfaction* dengan *financial performance*.

Kata kunci: , *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, *Competitive Advantage*, *Financial Performance*.

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant effect of job satisfaction to employee engagement, employee engagement to competitive advantage, competitive advantage to financial performance, in public retail firm in Surabaya. This study used quantitative approach, and the data obtained through the distribution of questionnaire and using ratio financial statement analysis to public retail firm in Surabaya and processed by using smartPLS software. This study showed that there was a positive and significant relationship of job satisfaction to employee engagement, employee engagement to competitive advantage, competitive advantage to financial performance on public retail firm in Surabaya. Employee engagement and competitive advantage became the intervening variables to job satisfaction and financial performance.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Engagement, Competitive Advantage, Financial Performance.

PENDAHULUAN

Dalam transformasi lingkungan bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk berkompetisi secara kompetitif menjadi yang terbaik dalam lingkungan bisnis tersebut. Dalam hal ini tentu saja organisasi membutuhkan tingkat kinerja yang tinggi dan konsisten dari masing-masing karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan bertahan dalam lingkungan persaingan pasar yang tinggi (Newstrom and Davis, 2002). Di Indonesia sendiri, persaingan bisnis semakin ketat dan kompetitif khususnya di sector retail. Menurut Asosiasi Perusahaan Ritel Indonesia (Aprindo) dalam lima tahun terakhir dari tahun 2012 peningkatan omset ritel modern cukup pesat, pertumbuhan bisnis ritel di Indonesia antara 10-15% per tahun. Bisnis ritel di tahun 2013 masih mencatat tren yang positif, namun masih kurang maksimal jika dibandingkan dengan tahun 2012 (Liputan6.com). Perkembangan dan juga keuntungan yang diperoleh dari kinerja keuangan perusahaan yang cukup baik dan berkembang (Carton dan Hofer, 2010)

Namun dalam perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan perusahaan dalam kinerja keuangan juga dipengaruhi oleh *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan dalam mencapai kinerja organisasi (Majeed, 2011). *Competitive advantage* dapat dikatakan sebagai keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, berupa *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat atas produk atau jasa yang lebih baik (Ehmke, 2011). Menciptakan *competitive advantage* agar perusahaan tidak hanya memperoleh kinerja keuangan yang baik namun dapat *sustained*. Dalam memperoleh keunggulan tersebut perusahaan dapat menerapkan konsep *employee engagement*, yang dibuktikan dari penelitian Ncube dan Jerie (2012) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan *full engaged* akan menikmati *competitive advantage* yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya *disengaged*. Sehingga dalam beberapa tahun terakhir *employee engagement* dapat menjadi faktor penentu dalam

keberhasilan organisasi dalam memperoleh *competitive advantage* (Lockwood, 2007). *Employee engagement* dapat menjadi sangat penting untuk daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis kontemporer (Konrad, 2006).

Human resources dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu perusahaan untuk *sustained* dalam persaingan bisnis (Wright, McMahan, McWilliams, 1993). Oleh karena itu konsep *employee engagement* telah menjadi focus dari para *business leaders* bahwa jika memiliki tenaga kerja berkinerja tinggi yang sangat penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup dari perusahaan. Mereka mengakui bahwa tenaga kerja yang *engaged* dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, serta kinerja keuangan yang baik. Karena *employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi (Robinson, Perryman, Hayday, 2004), sehingga karyawan yang *engaged* akan menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Macey and Schneider, 2008)

Employee engagement sendiri tidak lepas dari kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat memberikan nilai positif terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Schmidt, Law, Hunter, Roethsen, Pearlman, McDaniel (1993) bahwa pada dasarnya adalah *employee engagement* adalah sesuai dengan komitmen dan kepuasan seseorang dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kata lain *employee engagement* merupakan versi modern dari konsep *job satisfaction* yang ada. Survey yang telah dilakukan oleh SHRM (*Society for Human Research Management*, 2012) yang juga menunjukkan bahwa karyawan dengan level *job satisfaction* yang tinggi dapat menyebabkan karyawan *engaged* sebesar 3.6 dari skala 1-5.

Saat ini pihak management dituntut untuk bertindak strategis dalam mengelola perusahaan agar mencapai kinerja perusahaan yang meningkat. *Balanced scorecard* merupakan sebuah *tool* bagi

manajemen saat ini untuk merancang strategi apa yang harus dilakukan untuk mencapai tingkat kinerja perusahaan yang tinggi khususnya dalam segi *financial* (Ahn, 2001). Dalam hal ini peneliti mencoba menggunakan perspektif *balanced scorecard*, dimana konsep *learning and growth* yang merupakan proses peningkatan *human resources* yang dalam penelitian ini menggunakan *job satisfaction* dari para karyawan, lalu *internal bussiness process* yang merupakan proses bisnis yang harus dilakukan manajemen untuk memperdayakan *human resources* dengan menerapkan *employee engagement* sehingga menciptakan *customer persepektif* berupa *competitive advantage* dimana customer dapat menikmati *value* yang diberikan oleh perusahaan dan pada akhirnya perusahaan pun dapat menikmati *financial performance* yang tinggi yang merupakan bagian dari *financial persepektif*. Dengan argument tersebut peneliti mencoba mengangkat judul penelitian yang akan dilakukan adalah **“Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Financial Performance melalui Employee Engagement dan Competitive Advantage sebagai Intervening Variable pada Perusahaan Retail di Surabaya”**

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

1. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada perusahaan retail publik di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan dari *employee engagement* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan retail publik di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan dari *competitive advantage* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail publik di Surabaya?

Job Satisfaction

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai semua perasaan yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya (Kraut, 1998). Abraham (2012) dan Celik (2011) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* menggambarkan sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaannya dan

menciptakan sikap yang positif terhadap pekerjaan tersebut.

Indikator variabel untuk *job satisfaction* adalah 5 dimensi yang dikemukakan oleh Smith et al. (1969) menjadi sebuah indikator yang dinamakan *Job Descriptive Index* (Rast and Tourani, 2012). Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. *Pay*: Sistem pembayaran yang diyakini adil dan sesuai dengan harapan dan standard dari setiap individu yang bekerja.
- b. *Promotion*: Peluang pergeseran seorang karyawan sampai tingkat hirarki tertentu dalam sebuah organisasi.
- c. *Supervision*: Bentuk gaya kepemimpinan dari supervisor.
- d. *Co-workers*: Rekan yang mendukung dalam bekerja.
- e. *Work itself*: Sifat dari pekerjaan individu, apakah pekerjaan tersebut memberi tantangan sehingga membutuhkan kemampuan dan keahlian dari setiap individu.

Employee Engagement

Menurut Robinson, Perryman, Hayday (2004); Kular, Gatenby, Ress, Soane, Truss (2008) mendefinisikan *employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Seorang karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Macey and Schneider, 2008)

Menurut Gallup, indikator variabel untuk *employee engagement* terdapat 4 dimensi (Fleming and Asplund, 2007). Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. *What Do I Get - I know what is expected of me at work, Materials and Equipment: Employee engagement*. Pada tingkat ini tergantung pada apa yang akan didapatkan dalam pertukaran untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- b. *What Do I Give - Do what I do best everyday, Recognition last seven days, Supervisor/Someone at work cares, Encourages development*: Karyawan pada

tingkat ini memahami apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka terhadap organisasi.

- c. *Do I Belong – My opinions count, Mission/purpose of company, Coworkers committed to quality, Best friend:* Karyawan pada tingkat ingin tinggal dengan organisasi yang memperlakukan mereka sebagai bagian internal dari organisasi.
- d. *How Can We Grow – Progress in last six months, Opportunities to learn and grow:* Karyawan pada tingkat ini mengharapkan pertumbuhan yang berkelanjutan termasuk promosi, kenaikan gaji dan penghargaan.

Competitive Advantage

Competitive advantage dapat dikatakan sebagai keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana keunggulan tersebut melebihi pesaingnya. Keunggulan tersebut berupa *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan berupa harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat atas produk atau jasa yang lebih baik (Ehmke, 2011).

Indicator variable untuk *competitive advantage* terdapat 2 dimensi menurut Voila & O'Cass (2010). Indikator- indikator tersebut antara lain :

- a. *Cost leadership*: kemampuan perusahaan untuk memiliki biaya terendah atau *cost reduction* di antara beberapa saingan dimana perusahaan dapat menikmati kekuatan harga yang bersaing.
- b. *Differentiation*: kemampuan perusahaan menawarkan produk yang berbeda (*innovation*) dari perusahaan lain.

Financial Performance

Hillman and Keim (2001) menjelaskan tentang kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan.

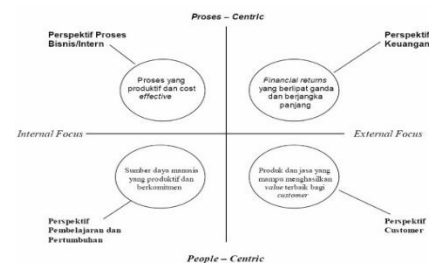
Pengukuran *financial performance* Richard, Hunter, Roethsein, Pearlman, McDaniel (2009) mengelompokkan tiga jenis pengukuran untuk mengukur kinerja organisasi yaitu : Accounting measures, Market measures, dan hybrid measures. Yang

digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran hybrid measures *tobin's q*. Karena menurut hasil penelitian Wiggins and Ruefli (2002) membuktikan *competitive advantage* merupakan konsep kunci dalam penelitian manajemen strategis untuk mencapai *superior economic performance* (*tobin's q*). *Competitive advantage* yang berkelanjutan akan memiliki nilai *ratio Tobin's q* yang relatif tinggi. (Lin and Huang, 2010). *Tobin's q* berdasarkan James Tobin (1969) adalah rasio yang menghubungkan antara nilai pasar dari aset perusahaan dengan *replacement cost* dari aset tersebut.

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2007), Balanced Scorecard merupakan alat ukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu *financial persepektive*, *customer perspektive*, *internal bussines process perspektive*, dan *learning and growth perspektive*. Balance Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2001).

Gambar 2.1. Perspektif Balanced Scorecard (Mulyadi, 2001)



Garis vertikal digunakan untuk mengukur ke arah *internal focus* dan *external focus* dimana *internal business proses prespektive* dan *learning and growth prespektive* merupakan *internal focus* yang kemudian dapat mempengaruhi *customer perspektif* dan *financial perspektif* yang merupakan *external focus*. Dalam penelitian ini *learning and growth perspektive* peneliti menggunakan variabel *job satisfaction* dimana menurut Devie, Tarigan, Widjaja (2012) kepuasan karyawan yang diukur

menggunakan *job satisfaction* dapat dimasukkan dalam *learning and growth perspective*. Lalu *internal bussines process perspektive* peneliti menggunakan *employee engagement*, dimana organisasi yang menerapkan *employee engagement* akan menghasilkan *productivity* dalam jumlah besar dan *cost reduction* (Harter, Schmidt, Killham, 2003). Untuk *customer perspektif* peneliti menggunakan *competitive advantage* dimana *customer perspektive* merupakan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi customer dimana *competitive advantage* dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mencapai *value* tersebut sebagai keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan berupa *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan berupa harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat atas produk atau jasa yang lebih baik (Ehmke, 2011). Dan *financial performance* dimasukkan kedalam *financial perspektive*.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Engagemet

Abraham (2012) mengatakan bahwa *job satisfaction* merupakan pendahuluan dari *employee engagement*. Parameter yang lain adalah *compensation*. Maylett and Riblodi (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen dalam membuat karyawan merasa *engaged* dan 2 komponen lainnya adalah motivasi dan efektivitas. Aspek emosional dari kepuasan kerja yang memicu emosi, perasaan, dan antusiasme merupakan aspek yang sangat penting dari *engagement* (Iyer and Israel, 2012). Konstruk *employee engagement* dibangun di atas dasar konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan dan organizational citizenship behavior.

Maka berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada perusahaan retail publik di Surabaya.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Competitive Advantage

Sundaray (2011) mengatakan bahwa organisasi dengan tingkat yang lebih tinggi *employee engagement* mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas. Lockwood (2007) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa *engaged* akan bekerja dengan lebih baik, setia, dapat membuat perusahaan maju dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dan menjadikan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk bersaing. Vance (2006) mengungkapkan bahwa karyawan yang *engaged* dan berkomitmen untuk organisasi dapat memberikan *competitive advantage* yang penting bagi perusahaan.

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan dari *employee engagement* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan retail publik di Surabaya

Pengaruh Competitive Advantage terhadap Financial Performance

Perusahaan yang menerapkan *cost leadership* dan *differentiation* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *financial performance* (Yamin Gunasekaran, Mavondo, 1999). Abushaiba and Zainuddin (2012); Chen, Leu, Chiou (2006) mengatakan *competitive advantage* dapat memiliki dampak positif pada kinerja organisasi yang diukur menggunakan *financial*. Pendapat tersebut sejalan dengan Mzoughi and Ghachem (2008) yang sudah melakukan hubungan bahwa *competitive advantage* berpengaruh terhadap *financial performance*. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan dari *competitive advantage* terhadap *financial performance* pada perusahaan retail publik di Surabaya

Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham (2012) menemukan bahwa *job satisfaction* merupakan awal dari terbentuknya *employee engagement*. Karyawan yang merasa *engaged* akan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti *job, benefits, recognition, cooperation, fair treatment, sound company policies, team spirit and performance management system* dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan yang akan menyebabkan *employee engagement*.

Garg and Kumar (2012) juga membuktikan dari hasil penelitian sebelumnya dan dengan bantuan survey *employee engagement* disimpulkan bahwa sebagian besar terdapat *employee engagement* di sektor farmasi. Kepuasan kerja dan struktur kompensasi yang adil merupakan 2 parameter yang penting dalam mengukur *employee engagement* karena 49% data yang diolah 2 parameter ini paling signifikan. Penelitian ini berkaitan dengan mengukur tingkat *employee engagement* berdasarkan parameter tertentu yang menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja dan Kompensasi adalah 2 parameter penting seperti yang merupakan pendorong utama *employee engagement* di sebuah organisasi.

Kemudian penelitian yang dilakukan Ncube and Jerie (2012) menyoroti faktor penentu lain dari *competitive advantage* dalam dua organisasi, tetapi juga menunjukkan pentingnya *employee engagement* terhadap industri hotel dengan contoh hotel A dan hotel B. Temuan dari hotel A dan hotel B menunjukkan dalam perbedaan kinerja antara kedua organisasi, dimana hotel A memiliki lebih banyak karyawan yang *disengagement* daripada hotel B yang memiliki *employee engagement*. Hasilnya karyawan di hotel B merasa lebih puas dan bersedia untuk "*stay*" dalam organisasi dibandingkan dengan karyawan hotel A yang *disengaged* sehingga lebih memilih meninggalkan organisasinya. Dan akibatnya hotel B menikmati keunggulan kompetitif dengan 43,7 % pangsa pasar terhadap pangsa pasar 17,3 % dari Hotel A. Dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat

memainkan peran penting dalam menentukan *competitive advantage* perusahaan.

Penelitian Sundaray (2011) ini berfokus terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Dapat diamati bahwa organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dapat mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas. Karyawan yang *engaged* memberikan perusahaan mereka *competitive advantage* yang penting, termasuk produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan pergantian karyawan yang lebih rendah. Hubungan antara *employee engagement* dan hasil organisasi akan lebih kuat jika menggunakan cara-cara yang tepat.

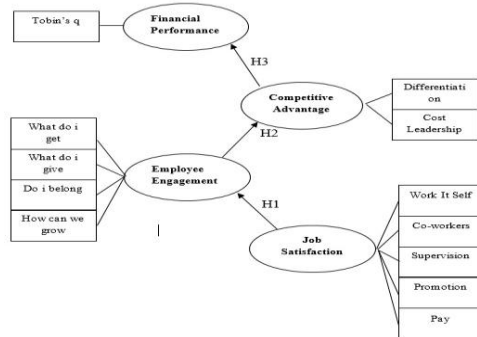
Temuan dari penelitian Hosseini and Sheikhi (2012) mengkonfirmasi efek positif dari *competitive advantage* terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu, jelas bahwa dibandingkan dengan temuan penelitian lain, temuan studi ini konsisten dengan hasil Vickery, Jayaram, Drate, Calantono (2003) dan Mzoughi, Bahri, Grachen (2008) yang mengatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan dan laba atas investasi dengan peningkatan kualitas produk. Mereka mengatakan kemampuan untuk memperkenalkan ke pasar dalam waktu yg tepat merupakan *competitive advantage* yang akan berpengaruh terhadap *financial performance* dari perusahaan.

Dan dalam penelitian yang dilakukan Majeed (2011) berdasarkan semua studi dari peneliti yang berbeda mendukung hubungan antara *competitive advantage* dan kinerja perusahaan dengan cara yang positif. Dimana kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan *financial performance*. Secara keseluruhan penelitian telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara *competitive advantage* dengan kinerja perusahaan dijelaskan juga dimana management yang dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan akan berpengaruh terhadap hasil dari kinerja perusahaan dalam hal *financial*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *job satisfaction* terhadap *financial performance* dengan *employee engagement* dan *competitive advantage* sebagai *intervening variable*.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran interval menggunakan skala likert dan skala ratio. Dalam penelitian ini, digunakan 5 skala likert yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data berasal dari data primer. Yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perusahaan retail publik di Surabaya. Dan untuk data sekunder berupa pengolahan dari laporan keuangan perusahaan retail di Surabaya yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan retail terbuka di Surabaya yang tidak diketahui jumlahnya. Sampel dalam penelitian ini adalah 20 perusahaan retail terbuka di Surabaya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan yang dipilih adalah semua tingkat lama bekerja minimal 3 tahun. Kriteria ini digunakan karena diharapkan, karyawan dengan bekerja minimal 3 tahun. Dan unit analisis dalam penelitian ini adalah 20 perusahaan retail terbuka yang diwakili oleh 10 karyawan yang berada di Surabaya.

Kuesioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- Variabel Bebas: *Job Satisfaction* yang diadopsi dari Rast and Tourani (2012)
- Variabel Perantara: *Employee Engagement* yang diadopsi dari Q12 meta analysis The Gallup Organization (Harter et al., 2003)
- Variabel Terikat: *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Voola and O'Cass (2010)

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisisioner yang sudah dilakukan, peneliti memperoleh data mengenai *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *competitive advantage* pada perusahaan retail di Surabaya sedangkan data mengenai *financial performance* peneliti memperoleh data yang berasal dari BEI. Kuisisioner yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 20 perusahaan retail public dan terkumpul 197 responden karyawan yang bersedia berpartisipasi.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Golongan	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Publik	Laki-laki	89	49.72%
	Perempuan	90	50.28%
	Total	179	100.00%

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Golongan	Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
Retail Publik	3-5 tahun	90	50.28%
	5-10 tahun	77	43.02%
	11-20 tahun	10	6%
	21-30 tahun	2	1.12%
	Total	179	100.00%

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

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

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. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Job Satisfaction

Job Satisfaction	Total	Min	Max	Mean	Kategori	
Work It Self						
Saya bangga dalam pekerjaan saya.	P	20	3.5	4.5	3.9875	Setuju
Co-workers						
Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya.	P	20	3.57	4.3	3.9965	Setuju
Supervision						
Supervis saya sangat kompeten dengan pekerjaannya.	P	20	3.33	4.3	3.7065	Setuju
Promotion						
Di tempat kerja saya, promosi didasarkan pada kemampuan karyawan.	P	20	2.86	4.6	3.6475	Setuju
Pay						
Saya merasa gaji saya sudah sesuai dengan apa yang kerjakan.	P	20	2.75	4	3.323	Netral
Mean total				3.7322	Setuju	

Dari penilaian responden terhadap variable *job satisfaction*, tampak bahwa *job satisfaction* dari para responden pada perusahaan-perusahaan retail publik di Surabaya sudah baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *job satisfaction* dengan baik, bahkan sangat baik pada dimensi *work it self* dan *co-workers*. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh dimensi *co-workers*, dan terendah pada dimensi *pay*. Secara keseluruhan, rata-rata variable *job satisfaction* adalah 3,7322 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Employee Engagement

Employee Engagement	Total	Min	Max	Mean	Kategori		
What Do I get							
Saya tahu apa yang diharapkan dari saya ketika bekerja.	P	20	3.6	4.3	3.90905	3.69633	Setuju
Perusahaan saya memiliki berbagai fasilitas kerja yang dibutuhkan saya untuk melakukan pekerjaan saya.	P	20	2.9	4.4	3.48361		
What Do I Give							
Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari.	P	20	3.3	4.6	3.77599	3.52256	Setuju
Dalam tujuh hari terakhir, saya telah menerima pengakuan atau pujian atas pekerjaan yang baik.	P	20	2.38	3.86	3.2021		
Supervisor atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli tentang saya.	P	20	3	4.2	3.57476		
Ada seseorang yang mendorong saya untuk berkembang.	P	20	2.43	4.7	3.5374		
Do I Belong							
Peradapat saya tampaknya diperhatikan di tempat kerja.	P	20	2.57	4	3.4302	3.80144	Setuju
Misi atau tujuan perusahaan saya, membuat pekerjaan saya sangat penting.	P	20	3.3	4.56	3.9549		
Rekan saya berkontribusi untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.	P	20	3.4	4	3.70772		
Saya punya sahabat di tempat kerja.	P	20	3.5	4.57	4.11296		
How Can We Grow							
Dalam enam bulan terakhir, ada seseorang yang memberitahu saya tentang kemajuan saya.	P	20	2.5	4	3.32911	3.45313	Setuju
Dalam satu bulan terakhir ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan bertambah.	P	20	2.86	4.6	3.57716		
Mean total				3.61837	Setuju		

Dari penilaian responden terhadap variable *employee engagement*, tampak bahwa penerapan *employee engagement* terhadap perusahaan-perusahaan retail publik di Surabaya juga sudah baik. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh *do i belong*, dan rata-rata terendah terdapat pada *how can we grow*. Secara keseluruhan, rata-rata variable *employee engagement* adalah 3.61837 sehingga termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Competitive Advantage

Competitive Advantage	Total	Min	Max	Mean	Kategori		
Differentiation							
Perusahaan kami selalu menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru.	P	20	2.67	4.2	3.499	3.56467	Setuju
Perusahaan kami selalu menjadi yang terdepan dalam teknologi berinovasi.	P	20	2.78	4.3	3.5175		
Perusahaan kami senantiasa memiliki inisiatif terlebih dahulu sehingga diikuti pesaing.	P	20	3.22	4.5	3.6775		
Cost Leadership							
Perusahaan kami menekankan kepada pengurangan biaya dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan.	P	20	3.3	4.1	3.7	3.58967	Setuju
Perusahaan kami senantiasa melakukan investasi pada proyek yang besar sehingga dapat menghasilkan output yang besar dibanding pesaing.	P	20	2.86	3.83	3.404		
Perusahaan kami senantiasa menandakan pentingnya pengendalian biaya dalam upaya memenangkan persaingan.	P	20	3.3	4.2	3.665		
Mean total				3.57717	Setuju		

Berdasarkan penilaian responden pada perusahaan retail publik di Surabaya terhadap variable *competitive advantage*, penerapan *competitive advantage* sudah cukup baik. Dimensi *cost leadership* memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi sebesar 3,58 dibandingkan dimensi *differentiation*. Secara keseluruhan rata-rata variable *competitive advantage* adalah 3.57717 dimana termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 6. Hasil Analisa Penilaian Tobin's q

Financial Performance	Total	Min	Max	Mean	Kategori		
Tobin's q							
2011	P	20	0.26	8.36	1.736	>1	Overvalued
2012	P	20	0.89	3.41	1.8605		
2013	P	20	0.61	2.31	1.468		
Mean total				1.68817			

Berdasarkan analisis Tobin's q pada perusahaan retail publik di Surabaya menunjukkan nilai rata-rata yang bagus yaitu 1.68817 diatas nilai 1. Nilai *tobin's q* > 1 menggambarkan bahwa perusahaan dalam kondisi *overvalued* yang artinya manajemen berhasil dalam mengelola aktiva perusahaan.

Dari hasil perhitungan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada variable *competitive advantage*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *differentiation*. Pada variable *employee engagement* *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *how can we grow*. Pada variable *financial performance*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi tahun 2012. Sedangkan pada variable *job satisfaction*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *promotion*.

Nilai akar AVE variabel *job satisfaction* adalah 0.82128, *employee engagement* adalah 0.86683, *competitive*

advantage adalah 0.83211, dan untuk *financial performance* adalah 0.75439. Nilai akar *AVE* tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

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 konstraknya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
CA	0.8183
EE	0.9226
FP	0.7519
JS	0.9112

Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
CA	0.5558
EE	0.8902
FP	0.6061
JS	0.8785

Dari table 7 tersebut nilai *composite reliability* tersebut di atas 0.7. Selain itu, tabel 8 *Cronbach's alpha*, khususnya untuk *competitive advantage* 0.5558 (pembulatan menjadi 0.6) yang juga memenuhi *rule of thumb*, yaitu di atas 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 13 Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
CA -> FP	0.2792	0.2987	0.0622	0.0622	4.4884
EE -> CA	0.6511	0.652	0.0618	0.0618	10.5277
JS -> EE	0.7398	0.7419	0.0438	0.0438	16.8931

Total nilai R^2 di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit (GOF)* model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF. Dari nilai R^2 di atas, maka nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0.5473) \times (1 - 0.4239) \times$

$(1 - 0.0779)) = 0.75952 = 75.95\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 75.95%.

Nilai *T-statistic* pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee engagement* sebesar 16.89, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0.7398 yang berarti terdapat hubungan positif. Hal ini mendukung penelitian Garg and Kumar (2012) bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian ini juga mendukung yang dilakukan oleh Abraham (2012) yang menemukan bahwa *job satisfaction* merupakan awal dari terbentuknya *employee engagement*. Karyawan yang merasa *engaged* akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga memberikan yang terbaik dalam melakukan pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya, (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Competitive advantage* memiliki *t-statistic* sebesar 10.58 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0.6511 menunjukkan adanya hubungan positif. Hal ini mendukung penelitian Ncube and Jerie (2012) menunjukkan bahwa organisasi dengan level *employee engagement* yang lebih tinggi dapat menikmati *competitive advantage* yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Karyawan yang merasa *engaged* bekerja dengan *passion* dan merasakan hubungan yang mendalam untuk perusahaan mereka. Vance (2006) juga mendapatkan bahwa karyawan yang *engaged* dan berkomitmen untuk organisasi dapat memberikan perusahaan *competitive advantage* yang penting

Pengaruh *Competitive advantage* terhadap *Financial performance* memiliki *t-statistic* sebesar 4.49 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0.2792 menunjukkan adanya hubungan yang positif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

yang dilakukan Majeed (2011) yang berdasarkan semua studi dari peneliti yang berbeda mendukung hubungan antara *competitive advantage* dan kinerja perusahaan dengan cara yang positif menggunakan *financial performance*. Abushaiba and Zainuddin (2012); Chen, Leu, Chiou (2006) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif *competitive advantage* terhadap kinerja keuangan. *Competitive advantage* yang berkelanjutan dalam sebuah perusahaan yang secara konsisten akan memiliki nilai *ratio* Tobin's q yang relatif tinggi terhadap pesaingnya dalam jangka panjang (Lin and Huang, 2010).

Sebagai tambahan, berdasarkan konsep Balanced Scorecard dapat dilihat bahwa *job satisfaction* bagian dari *learning and growth perspective* akan memberikan dampak pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* yang merupakan bagian dari *internal business process*. Dimana *job satisfaction* dan *employee engagement* termasuk dalam *internal focus*. Dan dari *employee engagement* ini berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* yang merupakan bagian *customer perspektif* dan dari *competitive advantage* ini memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspektif* yang diukur menggunakan *financial performance*.

KESIMPULAN

Dalam transformasi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, *human resources* perusahaan merupakan potential yang penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik khususnya dalam hal kinerja keuangan yang menuntut perusahaan tidak hanya meraih kinerja keuangan yang baik namun harus *sustained* dalam lingkungan bisnis tersebut. Dalam hal ini ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, menjadikan perusahaan untuk berkembang secara positif. Oleh karena itu penelitian ini dibuat untuk meneliti Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Financial Performance* melalui *Employee Engagement* dan *Competitive Advantage* sebagai *Intervening Variable* pada Perusahaan Retail di Surabaya. Dari data yang dihimpun diperoleh kesimpulan bahwa *job satisfaction*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, *competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

Saran

Hasil penelitian ini, memberikan saran kepada perusahaan bahwa penilaian responden terhadap *job satisfaction* dimensi terendah terletak pada indikator *pay* yang berhubungan dengan gaji yang diterima oleh karyawan. Oleh karena itu pihak manajer harus mengambil tindakan dengan mendesain ulang sistem penggajian saat ini untuk menghasilkan kepuasan karyawan dengan gaji yang akan diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Untuk *employee engagement* dimensi terendah terletak pada dimensi *how can we grow* yang berarti bahwa karyawan bekerja tidak mengalami perkembangan dalam pekerjaannya disarankan untuk para manajer lebih dapat mempengaruhi kebutuhan pokok karyawan dan bertindak secara profesional dengan peduli kepada karyawan dan dapat memberikan pekerjaan yang menantang dan berkesempatan untuk belajar dan bertumbuh serta memberikan kontribusi yang signifikan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dan untuk *competitive advantage* perusahaan dapat mempertahankan keunggulan tersebut sehingga akan berdampak lebih baik untuk kinerja keuangan di tahun-tahun berikutnya.

DAFTAR REFERENSI

- Abraham, S. (2012) Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1), 27-37.
- Abraham, S. (2012). "Job satisfaction as an antecedent to employee engagement". *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Ahn, H. (2001). Applying The Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range PlanninG*, 34, 441-461.

- Carton, R. B., Hofer, C. W. (2010). Organizational Financial Performance: Identifying And Testing Multiple Dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1).
- Celik, M. (2011). A Theoretical Approach to The Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4(1), 1-172.
- Chen, C. Y., Leu, J. D., & Chiou, C. H. (2006). The Impact of E-Supply Chain Capability on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Electronic Business Management*, 4(5), 419-427
- Devie, Tarigan, J., Widjaja, D. B. (2012). The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Cafe and Restaurant Sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5).
- Ehmke, C. (2011). Strategies for Competitive Advantage. *Western Extension Marketing Committee FS#5-08*
- Fleming, J. H., Asplund, J. (2007). Where Employee Engagement Happens. *Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter*, Gallup Press
- Garg, A., and Kumar, V. (2012). "A Study Of Employee Engagement In Pharmaceutical Sector". *International Journal of Research in IT & Management*, 2(5), 85-98.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). Employee engagement, satisfaction, and business-unit level outcomes: A meta-analysis. Omaha, NE: The Gallup Organization.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?, *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hosseini, S. M., & Sheikhi, N. (2012). An empirical examination of competitive capability's contribution toward firm performance: Moderating role of perceived environmental uncertainty. *International Business Research*, 5(5), 116-131.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal Online*, 1-6.
- Kraut, A. (1998). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Personnel Psychology*, 51(2), 513-516.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, M., Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review, ISBN No. 1-872058-39-6/978-1-872058-39-9/9781872058399, Kingston University, Kingston Business School, Working Paper Series No 19.
- Lin, C. S., Huang, C. P. (2010). Measuring competitive advantage with an asset-light valuation model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5100-5108
- Lockwood, N. R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : *HR's Strategic Role*. SHRM® Research Quarterly.
- Macey, W. H., and B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Maylett, T. M., Riboldi, J. M., (2008). The Three Essential Components of Employee Engagement. Decision Wice. Inc
- Majeed, S. (2011) The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-2839 (Online), 3(4).

- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mzoughi, N., Bahri, N., & Ghachem, M. S. (2008). Impact of supply chain management and ERP on organizational performance and competitive advantage: Case of tunisian companies. *Journal of Global Information Technology Management*, 11(3), 24-46.
- Ncube, F., & Jerie, S. (2012). Leveraging employee engagement for competitive advantage in the hospitality industry. A comparative study of hotels A and B in zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(4), 380-388.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior : human behavior at work*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7)
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice, *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408, *Institute for Employment Studies*, UK.
- Schmidt, F. L., Law, K., Hunter, J. E., Rothsein, H. R., Pearlman, K., & McDaniel, M. (1993). Refinements in validity generalization methods: implication for the situation specificity hypothesis. *Journal of applied Psychology*. 78, 3-12
- Sundaray, B. K., (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-2839 (Online), 3(8).
- Tobin, J. (1969). A General Equilibrium Approach To Monetary Theory. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1(1), 15-29
- Vance, R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organisation. *SHRM Foundation*, New York.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21, 523-539.
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1), 245-266.
- Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*; 13(1), 82.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1993). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resources-Based Perspective. *Center of Effective Organization*.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F., T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation* 19, 507-518.