

# **Analisis Dampak *Transformational Leadership* Terhadap *Financial Performance* Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya**

**Stanley Siajaya dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : [ddeviesa@yahoo.co.id](mailto:ddeviesa@yahoo.co.id)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* perusahaan. Penelitian ini dilakukan sebab di Indonesia masih belum banyak peneliti yang mengangkat topik ini serta untuk mengembangkan variabel baru dalam penelitian yang sudah ada. Variabel bebas adalah pengaplikasian dari *Transformational Leadership*. Variabel bebas diukur dengan menggunakan pendekatan definisi operasional dan indikator empirik. Variabel terikat adalah *Financial Performance* dari sebuah perusahaan. Serta terdapat variabel antara yaitu *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* sebagai perantara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Sampel penelitiannya adalah perusahaan yang menerapkan *transformational leadership*. Dan berdasarkan hasil perkalian item-item pertanyaan variabel yang diamati dengan 4 atau 5 kali ditetapkan sampel sejumlah 277 karyawan pada 30 perusahaan manufaktur yang menerapkan *transformational leadership*. Penelitian ini menggunakan teknik path modelling dengan alat bantu PLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*, dan *job satisfaction* serta pengaruh yang diberikan pun signifikan. *Job satisfaction* juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* tetapi tidak terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *financial performance*. Sehingga *transformational leadership* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance* yang didukung oleh *employee engagement*.

**Kata kunci:** *Transformational Leadership, Financial Performance, Employee Engagement, Job Satisfaction*

## **ABSTRACT**

*The aim of this study was to examine the relationship of transformational leadership to the company's financial performance. This research was conducted because there were not many researchers who raised this topic as well as to develop new variables in the existing research. Independent variable is the application of Transformational Leadership in Indonesia and measured by using operational definitions approach and empirical indicators. The dependent variable is the Financial Performance of a company. And there are also in between variables which are Employee Engagement and Job Satisfaction as an intermediary independent variables and dependent variable. This study used primary data obtained from questionnaires distributed to companies' employees in Surabaya. The samples were companies that used transformational leadership. Based on the multiplication of the question of the variable items observed with 4 or 5 times a sample of 277 employees was set of in 30 companies that use transformational leadership. This research used the technique of path modeling with PLS tools. The test results showed that the application of transformational leadership gave a positive and significant influence on employee engagement and job satisfaction. Job satisfaction also provides a positive and significant impact on the employee engagement but there is no positive impact between job satisfaction and financial performance. Therefore transformational leadership provides a positive and significant impact on financial performance supported by employee engagement.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Financial Performance, Employee Engagement, Job Satisfaction*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, lingkungan bisnis mengalami banyak perkembangan dan perubahan. Hal ini menyebabkan setiap organisasi dan perusahaan dituntut untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Surabaya adalah salah satu kota terbesar yang menjadi pusat kegiatan ekonomi yang maju di Indonesia. Penduduk di Surabaya sebagian besar bergerak di dalam bidang jasa, industri, dan perdagangan. Pada sektor industri manufaktur, kota Surabaya memberikan kontribusi terbesar, yaitu sekitar 18% dari tenaga kerja industri manufaktur Jawa Timur dan 19% dari output industri manufaktur di Jawa Timur. Hal tersebut menuntut perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan *performancenya*. Ross, Westerfield, & Jordan (2003) mengatakan langkah yang tepat untuk menghindari permasalahan dalam membandingkan *organizational performance* adalah dengan menghitung dan membandingkan rasio keuangan. *Financial performance* merupakan suatu penentuan ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan perusahaan untuk menghasilkan laba. Salah satu cara untuk meningkatkan laba, yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Bisnis akan kehilangan uang ketika mereka memiliki karyawan yang tidak termotivasi dan tidak puas (Sarwat et al., 2011).

*Job satisfaction* merupakan hasil dari penilaian pekerja tersebut tentang sejauh mana lingkungan kerja memenuhi kebutuhan individu (Funmilola et al., 2013). *Job satisfaction* yang tinggi menyebabkan peningkatan pertumbuhan, efektivitas dan efisiensi organisasi, dan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mosadeghard, 2008). Tetapi, focus pada *job satisfaction* tanpa mengatasi *employee engagement* tidak dapat menciptakan tenaga kerja luar biasa yang dapat mendorong *financial performance* (ADP Research Institute, 2012). Seorang karyawan yang terlibat dalam pekerjaan menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja untuk kepentingan organisasi (Ali, 2013).

Menurut Schaufeli dan Salanova (2007), *employee engagement* penting bagi perusahaan untuk menghadapi berbagai

tantangan dalam bisnis.. Seorang *leader* merupakan sosok yang menjadi panutan. Salah satu tujuan seorang *leader* adalah mempengaruhi sistem penilaian orang lain (Bryd, 2002). *Leader* yang memiliki *leadership* secara efektif dapat menggerakkan individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Leadership* adalah salah satu cara yang *leader* mempengaruhi perilaku orang dalam bisnis (Erven, 2001). *Leadership* dapat diamati melalui *leadership style* yang berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan kesuksesan bisnis (Skansi, 2000). *Leadership style* adalah cara dan pendekatan memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang lain (Bakotic, 2008).

### Teori Leadership Style

*Leader* adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, serta harus membuat keputusan pada setiap langkah untuk mencapai hasil yang diinginkan (Rehman, 2011). *Leadership* merupakan suatu bentuk proses timbal balik, dimana *leader* dan bawahan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Skansi, 2000). *Leadership style* adalah cara dan pendekatan memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang lain (Bakotic, 2008). *Leadership style* dibagi menjadi dua, yaitu *transactional* atau *transformational leadership* (Burns, 1978).

### Definisi Transformational Leadership

*Transformational leadership* adalah bentuk *leadership* yang menghasilkan kinerja dengan menanamkan kebanggaan, berkomunikasi secara pribadi, memfasilitasi pemikiran kreatif, dan memberikan inspirasi (Lievens et al, 1997). Di dalam *transformational leadership*, anggota tim juga akan saling peduli dan saling menginspirasi satu sama lain sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi (Bass, 1999). *Transformational leadership* memiliki empat dimensi, yaitu *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration* (Bass & Avolio, 2003).

### Dimensi Transformational Leadership

*Transformational Leadership* dibagi menjadi 4 dimensi (Bass & Avolio, 2003), yaitu :

1. *Idealized Influence*.

Unsur karismatik *transformational leadership* dimana *leader* akan menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan ditiru oleh orang lain.

2. *Inspirational Motivation*.

*Transformational leader* menginspirasi dan memotivasi dengan memberikan arti dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation*.

*Leader* mengumpulkan ide-ide baru serta solusi masalah dari para bawahannya

4. *Individualized Consideration*.

*Leader* menyalurkan perhatian pribadi kepada orang lain berdasarkan kebutuhan individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

### Definisi *Employee Engagement*

*Employee Engagement* adalah sejauh mana individu mampu memanfaatkan sumberdaya kognitif, emosional, dan fisik untuk melakukan peran yang berhubungan dengan pekerjaannya (Kahn, 1990). *Employee engagement* merupakan salah satu asset organisasi yang kuat untuk dijadikan sebagai keunggulan kompetitif dan asset strategis (Joo & Mclean, 2006).

### Dimensi *Employee Engagement*

Berdasarkan Gallup (1998) ada 4 dimensi *employee engagement* yang diambil dari Gallup's Q12, yaitu *What do I give?*, *What do I get?*, *Do I belong?*, dan *how can We grow?*.

### Definisi *Job Satisfaction*

*Job satisfaction* merupakan elemen penting dari perspektif organisasi, karena mengarah ke komitmen organisasi yang lebih tinggi dari karyawan dan komitmen yang tinggi mengarah ke keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Vondrasek, 2000). Seorang karyawan akan puas jika keinginannya dan kebutuhannya dalam profesi telah terpenuhi, sehingga ia akan berperilaku positif terhadap profesinya (Sirin, 2009). *Job satisfaction* yang tinggi meningkatkan pertumbuhan, efektivitas dan efisiensi organisasi, dan menurunkan niat

karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mosadeghard, 2000).

### Dimensi *Job Satisfaction*

Funmilola et al. (2013) menyatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu *Pay*, *Promotion*, *Supervision*, *Work Itself*, dan *Relationship with coworkers*.

### Definisi *Organizational Performance*

Lebens & Euske (2006) mendefinisikan *organizational performance* sebagai seperangkat *financial* dan *non-financial* yang memberi informasi tingkat pencapaian tujuan dan hasil. *Financial performance* lebih sering digunakan karena lebih kredibel atau dapat diandalkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa jangka waktu dalam mengukur kinerja perusahaan mempengaruhi ukuran kredibilitas karena perusahaan mungkin memiliki informasi yang lebih baik (Barton & Mercer, 2005).

### Definisi *Financial Performance*

*Financial performance* adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan menghasilkan laba. (Kaplan & Norton, 2001). *Financial performance* merefleksikan kinerja perusahaan yang diukur dengan data dari laporan keuangan. Laporan keuangan berguna menggambarkan kondisi keuangan masa lalu dan digunakan untuk memprediksi keuangan dimasa depan. Salah satu informasi dalam penilaian kinerja keuangan perusahaan adalah berupa rasio keuangan. Sehingga dalam penelitian ini, *return on assets* (ROA) bersama dengan *price to book value* (Tobin's Q model) menjadi alat untuk mengukur *financial performance*. ROA menggambarkan seberapa efisien manajemen dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba yang dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

Sedangkan Tobin's Q model dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Q \text{ Ratio} = \frac{\text{Market Value Equity} + \text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}}$$

## HIPOTESIS

### **Hubungan Antara Transformational Leadership dengan Job Satisfaction**

*Transformational leadership* mempunyai pola kerja yang dapat mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan moral karyawan sehingga mendorong kepuasan kerja mereka (Bass & Avolio, 1990). Haider & Riaz (2010) mengatakan bahwa hubungan *transformational leadership* dengan *job satisfaction* berdampak positif. Sadeghi & Pihie (2013) juga membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap *job satisfaction* melalui *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulator, dan individualized consideration*. Hal ini mendukung teori Bass (1987) yang menyarankan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui *intellectual stimulation*.  
H1: Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

### **Hubungan Antara Transformational Leadership dengan Employee Engagement**

*Transformational leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dimana 4 dimensinya secara langsung berhubungan dengan *employee engagement*. Selain itu juga, *employee self efficacy* dan *employee self esteem* dapat menjadi faktor yang meningkatkan hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement* (Raja, 2012). Parimalam & Mahadevan (2012) juga menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan akan dicapai melalui *employee engagement* dan *employee engagement* dicapai melalui *leadership influence*.  
H2: Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

### **Hubungan Antara Job Satisfaction dan Employee Engagement**

Dalam lingkungan kompetitif saat ini, salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan meningkatkan

*employee engagement*. Cara meningkatkan *employee engagement* adalah dengan membuat karyawan merasa senang dan nyaman dengan pekerjaannya (*job satisfaction*). Karyawan cenderung akan terlibat bila terdapat sistem *reward* yang tepat (*pay*) dalam organisasi tersebut (Rashid et al., 2011). Dalam penelitian Abraham (2012) dibuktikan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan *job satisfaction*.

H3: Terdapat dampak positif antara *job satisfaction* terhadap *employee engagement* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

### **Hubungan Antara Job Satisfaction dan Financial Performance**

*Job satisfaction* merupakan elemen penting dari perspektif organisasi, karena mengarah ke komitmen organisasi yang lebih tinggi dari karyawan dan komitmen yang tinggi mengarah ke keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Vondrasek, 2000). *Job satisfaction* ditemukan berdampak positif terhadap *organizational performance, organizational performance* diukur berdasarkan kualitas barang atau jasa, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, dan perkembangan market share dari organisasi tersebut (Bhatti & Shahzad, 2008).

H4: Terdapat dampak positif antara *job satisfaction* terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

### **Hubungan Antara Employee Engagement dan Financial Performance**

Karyawan yang memiliki *employee engagement* sangat berfokus pada pekerjaannya, antusias, dan bersedia untuk memberikan kontribusi bagi *organizational performance* dalam jangka panjang (Jose, 2012). Berdasarkan hasil penelitian Rashid et al. (2011) juga menemukan bahwa sebagian besar karyawan melihat bahwa *employee engagement* menambah profitabilitas dan peningkatan jasa dalam organisasi tersebut.

H5: Terdapat dampak positif antara *employee engagement* terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

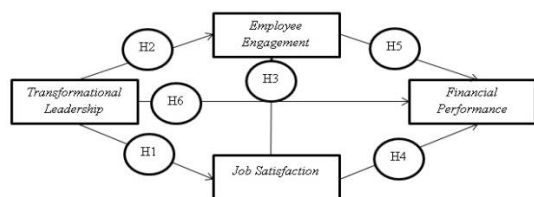
### **Hubungan Antara Transformational Leadership dan Financial Performance**

*Transformational leadership* mengilhami karyawan untuk berpartisipasi dengan antusias dalam upaya tim dan tidak mementingkan diri sendiri, reorientasi pelatihan dan membangun tim untuk meningkatkan *organizational performance* (Bass, 1991). *Transformational leader* membangun tim dan menyediakan mereka dengan dukungan untuk proses-proses perubahan yang dapat meningkatkan *organizational performance* melalui *organizational learning* (Bass, 1999). H6: Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji analisis dampak *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan di Surabaya dengan model analisis seperti yang tampak pada gambar 1.

**Gambar 1. Model Analisis Hipotesis**



Malhotra (2006) menyatakan bahwa besarnya jumlah sampel yang diambil paling sedikit dapat ditentukan dengan mengalikan banyaknya item-item pertanyaan variabel yang diamati dengan 4 atau 5 kali. Dalam penelitian ini terdapat 22 item pertanyaan. Jadi jumlah sampel yang ambil sebanyak 277 orang karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Satu nama perusahaan diwakili oleh 6-10 orang karyawan. Teknik sampling yang akan digunakan adalah *judgement sampling* atau *purposive sampling*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran *interval*. Sedangkan skala penelitiannya adalah skala *Likert*, yang memakai 5 *rating* skala likert, yaitu : 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Pada analisis data, digunakan *Partial Least Square* dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*.

Analisa PLS terbagi dalam dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Evaluasi untuk *outer model* dapat dilakukan melalui:

### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading lebih besar 0,50 dianggap sudah baik (Ghozali 2011).

### b. *Discriminant Validity*

Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2011).

Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

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

### c. *Composite Reliability*

Nilai batas yang diterima untuk tingkat *reabilitas composite* adalah 0,60 (Ghozali 2011).

Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

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

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

Evaluasi *Goodness-of-fit Inner Model* *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat stabilitas dari estimasi yang dinilai dengan menggunakan uji T-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari *original sample* (O) yang didapat lewat prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2011). Evaluasi *goodness-of-fit inner model* juga dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square*. *R-square* mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak (Ghozali, 2011). *Q-square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Perhitungan *Q-square* dapat dilakukan dengan rumus :

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

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Hasil Statistik Deskriptif**

Berikut ini hasil deskripsi responden dari keseluruhan variabel:

Variabel	Mean
<i>Transformational Leadership</i>	3.95
<i>Employee Engagement</i>	3.79
<i>Job Satisfaction</i>	3.89

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rata-rata perusahaan manufaktur di Surabaya yang menerapkan *transformational leadership* setuju telah menerapkan *employee engagement* dan *job satisfaction* serta penerapannya dilakukan dengan baik.

**1. Evaluasi outer model**

**a. Convergent Validity**

Untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0.5. Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian :

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized Influence (Behaviors)</i>	0,917
	<i>Idealized Influence (Attributes)</i>	0,830
	<i>Inspirational Motivation</i>	0,760
	<i>Intellectual Stimulation</i>	0,912
	<i>Individualized Consideration</i>	0,903
<i>Employee Engagement</i>	<i>What do I get?</i>	0,868
	<i>What do I give?</i>	0,888
	<i>Do I belong?</i>	0,883
	<i>How can We grow?</i>	0,910
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Working Itself</i>	0,858
	<i>Relationship with Coworkers</i>	0,836
	<i>Supervision</i>	0,828
	<i>Promotion</i>	0,851
	<i>Pay</i>	0,746
<i>Financial Performance</i>	<i>Return on Assets (1)</i>	0,517
	<i>Return on Assets (2)</i>	0,729
	<i>Return on Assets (3)</i>	0,909
	<i>Tobin's Q (1)</i>	0,884
	<i>Tobin's Q (2)</i>	0,945
	<i>Tobin's Q (3)</i>	0,914

Berdasarkan tabel diatas mengindikasikan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah

memenuhi *convergent validity* dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**b. Discriminant Validity**

Untuk mengukur *discriminant validity* dapat digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variable yang lainnya. Berikut ini disajikan tabel nilai *cross loading*:

Variabel	Indikator	Cross Loading			
		TL	EE	JS	FP
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized Influence (Behaviors)</i>	0,918	0,515	0,727	-0,182
	<i>Idealized Influence (Attributes)</i>	0,829	0,452	0,593	-0,062
	<i>Inspirational Motivation</i>	0,758	0,451	0,546	-0,129
	<i>Intellectual Stimulation</i>	0,912	0,684	0,811	-0,187
	<i>Individualized Consideration</i>	0,902	0,689	0,787	-0,248
<i>Employee Engagement</i>	<i>What do I get?</i>	0,575	0,868	0,682	-0,228
	<i>What do I give?</i>	0,581	0,888	0,633	-0,168
	<i>Do I belong?</i>	0,598	0,883	0,626	-0,180
	<i>How can We grow?</i>	0,587	0,910	0,559	-0,078
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Working Itself</i>	0,737	0,536	0,858	-0,185
	<i>Relationship with Coworkers</i>	0,633	0,725	0,836	-0,358
	<i>Supervision</i>	0,710	0,557	0,827	-0,183
	<i>Promotion</i>	0,772	0,521	0,851	-0,159
	<i>Pay</i>	0,486	0,570	0,746	-0,314
<i>Financial Performance</i>	<i>Return on Assets (1)</i>	-0,043	-0,150	-0,003	0,517
	<i>Return on Assets (2)</i>	0,065	-0,042	-0,040	0,729
	<i>Return on Assets (3)</i>	-0,123	-0,241	-0,190	0,909
	<i>Tobin's Q (1)</i>	-0,233	-0,159	-0,306	0,884
	<i>Tobin's Q (2)</i>	-0,162	-0,201	-0,246	0,945
	<i>Tobin's Q (3)</i>	-0,258	-0,227	-0,304	0,914

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity*. Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi yang melibatkan variabel yang bersangkutan dengan variabel yang lainnya di dalam model. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi yang terjadi maka variabel tersebut, maka dapat dikatakan variabel memenuhi *discriminant validity*. Berikut adalah perbandingan antara akar AVE dan korelasi antar variabel:

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi Antar Variabel				
			FP	TL	EE	JS	
<i>Financial Performance</i>	0,689	0,830	FP	1			
<i>Transformational Leadership</i>	0,750	0,866	TL	0,117	1		
<i>Employee Engagement</i>	0,787	0,887	EE	0,015	0,249	1	
<i>Job Satisfaction</i>	0,680	0,825	JS	-0,396	0,814	0,506	1

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai akar AVE untuk setiap variabel memiliki nilai lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Financial Performance* telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### c. Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0.7. Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel:

Variabel	Composite Reliability
<i>Financial Performance</i>	0,928
<i>Transformational Leadership</i>	0,937
<i>Employee Engagement</i>	0,937
<i>Job Satisfaction</i>	0,914

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Financial Performance* telah memenuhi *composite reliability*, sehingga variabel-variabel tersebut menghasilkan pengukuran yang konsisten.

## 2. Inner Model (Model Struktural)

### a. Nilai R-Square

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai R-Square. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

Variabel	Nilai R-Square
<i>Financial Performance</i>	0,089
<i>Transformational Leadership</i>	-
<i>Employee Engagement</i>	0,522
<i>Job Satisfaction</i>	0,662

Nilai R-Square untuk *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,662, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 66,2%, sedangkan sisanya yaitu 33,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai R-Square untuk *Employee Engagement* adalah sebesar 0,522, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *Transformational Leadership* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 52,2%, sedangkan sisanya yaitu 47,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai R-Square untuk *Financial Performance* adalah sebesar 0,089, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 8,9%, sedangkan sisanya yaitu 91,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pada penilaian *goodness of fit* bisa diketahui melalui nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.13 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0,089) \times (1 - 0,522) \times (1 - 0,662) \\ &= 1 - 0,147 = 0,853 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,853 artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 85,3%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang cukup baik.

### b. Path Coefficient

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistic*) > 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Pengaruh antar variabel	Koefisien Path	T Statistics
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,249	23,864
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,814	279,971
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Financial Performance</i>	0,117	9,067
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,505	45,461
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Financial Performance</i>	-0,396	43,580
<i>Employee Engagement</i> → <i>Financial Performance</i>	0,015	2,345

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,249 dengan t hitung sebesar 23,864 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,814 dengan t hitung sebesar 279,971 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0,117 dengan t hitung sebesar 9,067 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,505 dengan t hitung sebesar 45,461 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar -0,396 dengan t hitung sebesar 43,580 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan tidak terdapat hubungan antara *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance*, ditolak.

Nilai koefisien path pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0,015 dengan t hitung sebesar 2,345 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance*, dapat diterima.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *job satisfaction*. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.
3. Terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *employee engagement* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *job satisfaction*, maka dapat meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.
4. Tidak terdapat pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *job satisfaction*, maka tidak dapat meningkatkan *financial performance*. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.
5. Terdapat pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *employee engagement*, maka dapat meningkatkan *financial performance*. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima.
6. Terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap



*financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya. Dengan menggunakan *transformational leadership*, maka dapat meningkatkan *financial performance*. Dengan demikian, hipotesis keenam diterima.

### SARAN PENELITIAN

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan manufaktur di Indonesia, terutama di kota Surabaya untuk lebih lagi meningkatkan *employee engagement*, khususnya pada dimensi *what do I give?* dengan cara memberikan pelatihan dan kesempatan bagi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian ini, bukan berarti bahwa *job satisfaction* karyawan merupakan hal yang tidak penting dalam sebuah perusahaan. Terutama dalam hal "pay" dengan memperhatikan gaji karyawan sesuai dengan hasil kinerjanya
3. Perusahaan juga perlu memperhatikan akan pentingnya dimensi *individualized consideration* dalam *transformational leadership*, karena penting bagi perkembangan karyawan yang dapat meningkatkan *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *financial performance*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. (2012). *Job satisfaction as an antecedent to employee engagement*. SIES Journal of Management, Vol. 8, No. 2, 27-36.
- ADP Research Institute (2012). *Employee Satisfaction vs. Employee Engagement: Are They the Same Thing?*
- Ali, Smitha, S. (2013). *A Study on Employee Engagement in Cochin International Airport Limited*. Drishtikon : A Management Journal, Vol. 4, No. 1.
- Bakotic, Danica. (2008). *Leadership Styles' Specifics in Large Croatian Companies*. The Business Review, Cambridge, Vol. 10, No. 2.
- Barton, J., & Mercer, M. (2005). To blame or not to blame: Analysts' reactions to external explanations for poor financial performance. *Journal of accounting and economics*, 39(3), 509-533.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass and Stogdill Handbook of Leadership*. Free Press, New York. from journal "Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy" author: Fu-Jin Wang, Shieh Chich-Jen, and Tang Mei-Ling.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. New York: Psychology Press Ltd.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Yair. (2003). *Pretending Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88.
- Bass, B. M., Waldman, David, A., Avolio, Bruce, J., Bebb, Michael. (1987). *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect*. New York : Sage Publication, Inc.
- Bhatti, K. K., & Shahzad, I. A. (2008). *Impact of employee participation on job satisfaction and perceived organizational performance in banking sector of pakistan*. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 10, No. 2, 170-177.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Erven, B. L. (2001). *Becoming an effective leader through situational leadership*. Columbus, OH: Department of Agricultural, Environment, and Development Economics, Ohio State University Extension.
- Funmilola, Oyebamiji, F., Sola, Kareem, T., Olusola, Ayeni, G. (2013). *Impact of Job Satisfaction Dimensions of Job Performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 11.
- Jose, G. (2012). *Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement : A Social Exchange Perspective*. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 4, No. 7, 423-430.
- Kahn, William, A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work*. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 692-724.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 87-104.
- Lebans, M., Euske, K. (2006), "A conceptual and operational delineation of performance", *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press
- Lievens, F., Geit, Pascal V., Coetsier P. (1997). *Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases*. European Journal of Work and Organizational Psychology 6 (4), 415-430. Pshychology Press Ltd.
- Mosadeghard. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. Health Services Management Research, 21, 211-217.
- Parimalam, M., & Mahadevan, A. (2013). The relationship between Leadership and Employee Engagement: An Employee Course Perspective. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(4).
- Raja, M. W. (2012). *Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of pakistani service sector firms*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 160-166.
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). *Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 5, 98-108.
- Rehman, Rana. R. (2011). *Role of Emotional Intelligence on the Relationship among Leadership Style, Decision Making Styles and Organizational Performance : A Review*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 1.
- Riaz, Adnan., & Haider, Mubarak. H. (2010). *Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. BEH - Business and Economic Horizons, Vol. 1, Issue 1, 29 – 38.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. *Fundamentals of Corporate Finance* (New York, 2003).
- Sadeghi, A., & Pihie, Zaidatol, A. L. (2013). *The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 8.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A., & Ali, M. (2011). *Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 4, 658-675.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135-177.
- Sirin, E. F. (2009). Analysis of Relationship between Job Satisfaction and Attitude among Research Assistants in Schools of Physical Education and Sports. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 85 - 104.
- Skansi, Damir. (2000). *Relation of Managerial Efficiency and Leadership Styles – Empirical Study in HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA D.D*. Management, Vol. 5, No. 2, 51-67.
- The Gallup Organization. (1992-1999). *Gallup Workplace Audit* (Copyright Registeration Certificate TX-5 080 066). Washington, DC: U.S. Copyright Office
- Vondrasek, David, A. (2000). *A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees*