

Analisis Transformational Leadership Terhadap Financial Performance Melalui Employee Engagement dan Job Satisfaction Pada Perusahaan Perbankan Di Surabaya

Halim Elvin Ciakaren dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee engagement* dan *job satisfaction* pada perusahaan perbankan di Surabaya. 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* pada 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 perbankan 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 310 karyawan pada 31 perusahaan perbankan 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. *Employee engagement* dan *job satisfaction* juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance ratio*. tetapi *transformational leadership* tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

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

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between transformational leadership on financial performance through employee engagement and job satisfaction in the banking company in Surabaya. Intensive search was conducted because in Indonesia are still a lot of researchers who raised this topic as well as to develop new variables in the existing research. The independent variable is the application of Transformational Leadership. There were and approach measured by using operational definitions and empirical indicators. The dependent variable is the Financial Performance. in a company. And there is an in between variables which are Employee Engagement and Job Satisfaction as an intermediary independent variables and the dependent variable. This study used primary data obtained from questionnaires on employee banking company in Surabaya. The sample is a company that implements transformational leadership. And based on the multiplication question items observed variables with 4 or 5 times a sample of 310 employees assigned to 31 banking companies that implement transformational leadership. This research used the technique of path modeling with PLS tools. The test results showed that the application of transformational Leadership had positive impact on employee engagement and job satisfaction as well as any significant influence exerted. Employee engagement and job satisfaction also provided a positive and significant impact on the financial performance

ratio. transformationa leadership but did not provide positive and significant affect on financial performance.

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

Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini, lingkungan bisnis ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat dalam berbagai bidang terutama dalam bidang perbankan. Hal ini mengharuskan organisasi – organisasi yang ada dalam sektor perbankan harus berusaha meningkatkan efektivitas, kreativitas dan efisiensi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dituntut untuk dapat mempengaruhi pengikutnya, menginspirasi pengikutnya dan mampu menyelaraskan tujuan dan sasaran individu dengan organisasi sehingga dapat menciptakan tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006, hal.3) dan memberikan pengikutnya dukungan, bimbingan dan pembinaan *Job satisfication* telah terkait erat dengan banyak fenomena organisasi seperti motivasi, kinerja, kepemimpinan, sikap, konflik dan moral dari karyawan. Ellickson dan Logsdon (2002) mendukung pandangan ini dengan mendefinisikan *job satisfication* sebagai sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaan mereka. Robbins and Judge (2009) mendefinisikan *job satisfication* sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai evaluasi karakter – karakter pekerjaan tersebut. Ketika seorang karyawan menyenangi pekerjaan mereka maka karyawan tersebut akan secara positive terlibat dengan pekerjaannya sehingga akan muncul *employee engagement*. Robinson et al. (2004) menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya engagement adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya perasaan pegawai untuk dihargai dan keterlibatannya dalam organisasi. Selain itu Rost (1991) mengatakan bahwa sebuah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut dimana saling berkeinginan untuk melakukan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Suatu hal yang penting untuk membedakan antara kepemimpinan sebagai fungsi organisasi dan sebagai kualitas pribadi. Berdasarkan uraian diatas, maka dilakukan penelitian mengenai “Analisis

Transformational Leadership Terhadap Financial Performance Melalui Employee Engagement dan Job Satisfaction Pada Perusahaan Perbankan Di Surabaya “

Teori Transformational Leadership

Transformational leadership mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman serta mengembangkan kemampuan dan kepemimpinan yang dimilikinya. Serta membantu menumbuhkan dan mengembangkan pengikutnya untuk menjadi seorang pemimpin, dengan cara memberdayakannya dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan perusahaan (Bass & Riggio, 2006). Bass (1985) mengidentifikasi empat komponen kepemimpinan transformasional: 1. *Idealized Influence*: Pemimpin yang berperilaku sebagai panutan, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin tersebut mau mengambil resiko, dapat diandalkan, serta bermoral dan beretika baik. Pengaruh idealis juga dapat diartikan pemimpin yang dapat memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, saling menghormati dan saling percaya (Robbin & Judge, 2007). 2. *Inspirational Motivation*: Pemimpin yang menunjukkan antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi, serta pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi, fokus terhadap usaha/upaya dan mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana (Robbin & Judge, 2007). 3. *Intellectual Stimulation*: Pemimpin yang mendorong kreativitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam penyelesaian masalah. 4. *Individualized Consideration*: Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan masing-masing individu untuk berprestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut yang berhasil akan dikembangkan dan ditempatkan di tingkat yang lebih tinggi dan potensial. Pemimpin seperti ini merupakan pendengar dan memiliki interaksi

yang baik dengan individu lainnya. Umumnya para pengikutnya berkembang menjadi individu yang berpotensi tinggi.

Teori Job Satisfaction

Ellickson dan Logsdon (2002) mendukung pandangan ini dengan mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaan mereka. Luthans (1998) mengidentifikasi 5 dimensi job satisfaction: 1. *Pay*, yaitu jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi (Luthans, 1998). 2. *Promotion*, Menurut Luthans (1998) menyatakan bahwa "Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. 3. *Supervision*, Luthans (1998) berpendapat bahwa tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. 4. *Work Itself*, yaitu sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab (Luthans, 1998). 5. *Relationship with co-workers*, karyawan yang mengahabiskan sisa hidupnya untuk bekerja akan lebih bagus jika mengembangkan relationship di tempat kerja sehingga dengan adanya relationship di tempat kerja akan meningkatkan *job satisfaction* terhadap pekerjaannya (Gordon & Hartman, 2009).

Teori Employee Engagement

Robinson et al (2004) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi serta nilainya. Seorang karyawan yang terlibat akan menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara engagement, yang membutuhkan hubungan dua arah antara majikan dan karyawan." Menurut Paradise (2008), *employee engagement* adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung. Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee*

engagement sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. William Kahn (1990) menyatakan *employee engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan mereka terhadap perannya. *Dimensi Employee Engagement Gallup Inc (1993 – 1998)* :

1. *How Can We Grow* : Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam 6 bulan terakhir
2. *Do I Belong* : Memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen pada kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan
3. *What Do I Give* : Dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi kerja dalam 6 hari terakhir, selalu melakukan yang terbaik setiap harinya
4. *What Do I Get* : Peralatan kerja yang mendukung dan karyawan tahu apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya

Teori Financial Performance

Financial Performance pada dasarnya diperlukan sebagai alat untuk mengukur financial health (kesehatan perusahaan). *Financial performance* digunakan sebagai media pengukuran subjektif yang menggambarkan efektivitas penggunaan asset oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis utamanya dan meningkatkan pendapatan. Tujuan khas perusahaan yang mencari laba adalah dengan melakukan peningkatan yang signifikan terhadap nilai pemegang saham (Kaplan & Norton, 2001)

Dimensi *Financial Performance* : Petersen & Schoeman (2008) menjelaskan bahwa ROA memberikan informasi tentang berapa banyak keuntungan yang dihasilkan oleh rata-rata setiap unit aset. Chung & Pruitt (1994) menjelaskan bahwa Tobin's Q dapat memberikan wawasan berharga ke dalam berbagai keputusan bisnis dan keuangan yang penting, adalah masuk akal bahwa perkiraan Q atau beberapa variasi dari itu mungkin suatu hari memainkan peran penting dalam analisis keuangan

Hipotesis

Hubungan Antara *Transformational Leadership* dengan *Job Satisfaction*

Transformational Leadership sangat berpengaruh dalam setiap perusahaan. Faktor ini memiliki beberapa peran penting dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan job satisfaction. Pada penelitian Patricia (2002) menunjukkan bahwa variabel independen, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional akan berkorelasi positif dengan tiga variabel dependen, kepuasan kerja secara keseluruhan, kepuasan dengan pengawasan, dan kepuasan kerja. Selanjutnya pada penelitian Nielsen K et al (2009) menjelaskan mengenai Hubungan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction* sepenuhnya dimediasi oleh karyawan, namun ada kemungkinan hubungan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction* ada secara bersamaan. Dimana *transformational leadership* dapat membantu memastikan kepuasan dalam pekerjaan. H1: Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*

Hubungan Antara *Transformational Leadership* dengan *Employee Engagement*

Pada penelitian James B. Avey et al (2007) mengatakan bahwa terdapat hubungan positive antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* dimana pemimpin yang transformational dapat menyebabkan karyawan merasa berdaya sehingga dapat membantu mengurangi sinisme dan hal-hal mendesak mereka untuk berhenti. Hal ini didukung juga dengan penelitian Raja (2012) yang menjelaskan dimensi *transformational leadership* yaitu *inspirational motivation, idealized influence, individual consideration and intellectual stimulation* ketika semua aspek kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh manajer itu mengarah pada keterlibatan kerja karyawan maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan. H2 : Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement*

Hubungan Antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Engagement*

Alan M. Saks (2006) Ketika seorang karyawan menyenangi pekerjaannya maka karyawan tersebut juga akan terlibat secara aktif dalam

pekerjaannya dan bekerja dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Abraham (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan terkait. Hasil regresi disorot faktor seperti sifat pekerjaan, pengakuan atasan terhadap pekerjaan seseorang, semangat tim, kerjasama antar departemen, manfaat komparatif, administrasi andproper sama kebijakan perusahaan memberikan kontribusi ke keadaan moderat keterlibatan karyawan dimana hal ini menciptakan lingkungan yang dapat mempertahankan kepercayaan, kerja sama, dan kreativitas bagi karyawan untuk tetap mengalami tingkat kepuasan yang tinggi mengarah ke keterlibatan, Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Carla J. Henryhand, (2009). Dimana pengakuan terhadap karyawan dan keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. H3 : Terdapat dampak positif antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Engagement*

Hubungan Antara *Job Satisfaction* dengan *Financial Performance*

Richardo (2001) mengatakan bahwa mencapai tujuan dan sasaran organisasi dikenal sebagai kinerja organisasi. Dia juga mengemukakan bahwa organisasi yang sukses menunjukkan return on equity dan ini menjadi mungkin karena pembentukan sistem manajemen kinerja karyawan yang baik, dengan kata lain akan tercipta *Job Satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Kevin (2011) menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan dimana kepuasan karyawan yang tinggi akan mengurangi biaya untuk karyawan sehingga akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar ke dalam, penelitian ini menggunakan ukuran kinerja ROA dan Tobin's Q. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh H4 : Terdapat dampak positif antara *Job Satisfaction* dengan *Financial Performance*

Hubungan Antara *Employee Engagement* dengan *Financial Performance*

Dalam Markos & Sridevi (2010) menyatakan bahwa *Employee Engagement* terkait erat dengan hasil *Financial Performance*. Perusahaan dengan Engaged Employee akan

meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan akan menciptakan kepuasan pelanggan. Di sisi lain perusahaan tanpa Engaged Employee akan mengurangi komitmen dari karyawan, meningkatkan ketidakhadiran, memiliki orientasi pelanggan kurang, kurang produktivitas dan mengurangi margin operasi dan margin laba bersih. Penelitian yang dilakukan dari Benjamin Schneider, William H. Macey & Karen M. Barbera (2009). Menunjukkan bahwa *employee engagement* menghasilkan ROA, keuntungan dan nilai pasar (q Tobin) yang melebihi biaya penggantian aset. Keterlibatan karyawan berbicara tentang berada di luar kepuasan kerja. Driver kepuasan kerja, seperti yang kita catat sebelumnya, harus dilakukan dengan apa yang dilakukan perusahaan untuk karyawan H5 : Terdapat dampak positif antara *Employee Engagement* dengan *Financial Performance*

Hubungan Antara *Transformational Leadership* dengan *Financial Performance*

Karakteristik Kepemimpinan adalah pengaruh yang signifikan untuk perusahaan atau kinerja organisasi (Avolio dan Bass, 1990; Bycio, Hacket dan Allen, 1995), karena karakteristik kepemimpinan memiliki pengaruh atas para pengikutnya dan kinerja perusahaan. Sebuah organisasi yang mampu meningkatkan diri dan belajar untuk menjadi lebih bagus akan menciptakan kinerja perusahaan yang bagus. Penelitian dari Nont Sahaya (2012) mengatakan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan pasif-avoidant berhubungan dengan ROA dimana dimensi *transformational leadership Individualized Consideration* mempengaruhi ROA secara positive. H6 : Terdapat dampak positif antara *Transformational leadership* dengan *Financial Performance*

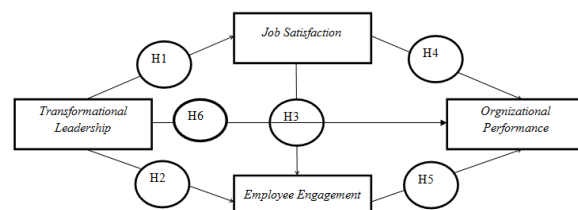
Metodologi Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu kerangka yang digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian

kali ini mengenai analisis *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* melalui *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* pada perusahaan perbankan di Surabaya.

3.1 Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Analisis Hipotesis

Peneliti menggunakan skala Likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert untuk mengetahui tingkat loyalitas pelanggan IM3 dengan menentukan skor pada setiap pertanyaan. menggunakan sejumlah statement dengan skala 5 yang menunjukkan setuju atau tidak setuju terhadap statement tersebut. 1=Sangat tidak setuju, 2=Tidak setuju, 3=Netral (ragu-ragu), 4=Setuju, 5=Sangat setuju. Skala ini mudah dipakai untuk penelitian yang terfokus pada responden dan obyek. Jadi peneliti dapat mempelajari bagaimana respon yang berbeda dari tiap-tiap responden, jumlah sampel yang diambil oleh peneliti dibulatkan sebanyak 310 orang karyawan perusahaan di 10 perusahaan perbankan di Surabaya sebagai sampel mengantisipasi adanya kesalahan responden dalam pengisian kuesioner. Satu nama perusahaan diwakili oleh sepuluh orang karyawan. Pada analisis data, digunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*. Analisa PLS terbagi dalam dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian ini. Evaluasi untuk *outer model* dapat dilakukan melalui:

- a. *Convergent Validity*
- 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 :

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

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

c. Composite Reliability

Nilai batas yang diterima untuk tingkat *realibilitas composite* adalah 0,60 (Ghozali 2011). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

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

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

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

Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban Responden Atas Keseluruhan Variabel

Variabel	Mean
<i>Transformational Leadership</i>	3.537
<i>Job Satisfaction</i>	3.724
<i>Employee Engagement</i>	3.682

Berdasarkan table 1 dapat disimpulkan bahwa rata-rata perusahaan perbankan di Surabaya yang menerapkan *Transformational Leadership* setuju telah menerapkan *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* serta penerapannya dilakukan dengan baik, sehingga perusahaan dapat menghasilkan *Financial Performance* yang baik pula.

Evaluasi outer model

A. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Outer Loadings

	Employee Engagement	Financial Performance	Job Satisfaction	Transformational Leadership
What do I get ?	0.655724			
What do I give ?	0.761796			
Do I belong ?	0.730530			
How can We grow ?	0.848349			
Working Itself			0.889480	
Working Conditions			0.786436	
Supervision			0.784244	
Promotion			0.810751	
Pay			0.621042	
ROA1		0.661493		
ROA2		0.776517		
ROA3		0.555549		
Idealized Influence (Behaviors)				0.851052
Idealized Influence (Attributes)				0.867260
Inspirational Motivation				0.825044
Intellectual Stimulation				0.865354
Individualized Consideration				0.871819
TOBIN'S Q1		0.788912		
TOBIN'S Q2		0.808102		
TOBIN'S Q3		0.803780		

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa setiap indikator di masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0.5, sehingga dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa, setiap indikator pada masing-masing variabel telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang diharapkan, atau dengan kata lain telah memiliki kemampuan pengukuran yang baik.

b. Discriminat Validity (Validitas Diskriminan)

Cross Loadings

	Employee Engagement	Financial Performance	Job Satisfaction	Transformational Leadership
What do I get ?	0.655724	0.039401	0.547272	0.460426
What do I give ?	0.761796	-0.101986	0.330546	0.386175
Do I belong ?	0.730530	-0.113295	0.528262	0.497640
How can We grow ?	0.848349	-0.133042	0.516965	0.454296
Working Itself	0.624649	-0.112922	0.889480	0.702739
Working Conditions	0.367920	0.080789	0.786436	0.329663
Supervision	0.638755	-0.108292	0.784244	0.578078
Promotion	0.451237	-0.030804	0.810751	0.382890
Pay	0.369143	-0.233861	0.621042	0.411782
ROA1	-0.120827	0.661493	-0.082244	-0.215462
ROA2	-0.130489	0.776517	-0.113690	-0.166787
ROA3	-0.001189	0.555549	-0.137593	-0.199108
Idealized Influence (Behaviors)	0.382332	-0.306253	0.431413	0.851052
Idealized Influence (Attributes)	0.557213	-0.147868	0.556740	0.867260
Inspirational Motivation	0.451513	-0.231107	0.513093	0.825044
Intellectual Stimulation	0.629720	-0.204060	0.581757	0.865354
Individualized Consideration	0.538740	-0.195783	0.674247	0.871819
TOBIN'S Q1	-0.064058	0.788912	-0.050482	-0.150488
TOBIN'S Q2	-0.065360	0.808102	-0.052072	-0.163064
TOBIN'S Q3	-0.067080	0.803780	-0.050104	-0.157273

Berdasarkan nilai *cross loading* tabel 3 dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena secara umum memiliki nilai *outer loading* besar untuk variabel yang dibentuknya dan memiliki nilai *outer loading* kecil pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel *Transformational Leadership, Employee Engagement, Job*

Satisfaction, dan *Financial Performance* telah memenuhi *discriminant validity*.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengetahui *discriminant validity* 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 pengujian *discriminant validity* menggunakan perbandingan antara akar AVE dan korelasi antar variabel :

AVE

	AVE
Employee Engagement	0.565920
Financial Performance	0.545110
Job Satisfaction	0.613541
Transformational Leadership	0.733207

Berdasarkan Tabel 4 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

Composite Reliability

	Composite Reliability
Employee Engagement	0.837950
Financial Performance	0.876162
Job Satisfaction	0.886865
Transformational Leadership	0.932137

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan 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

R Square

	R Square
Employee Engagement	0.488538
Financial Performance	0.066646
Job Satisfaction	0.427124
Transformational Leadership	

Nilai R-Square untuk *Job Satisfaction* sebesar 0.427, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel *Job Satisfaction* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Financial Performance* adalah sebesar 42.7%, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Financial Performance* dapat mempengaruhi 42.7% *Job Satisfaction* pada obyek perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Nilai R-Square untuk *Employee Engagement* sebesar 0.489, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel *Employee Engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational Leadership* adalah sebesar 48.9%, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel *Transformational Leadership* dapat mempengaruhi 48.9% *Employee Engagement* pada obyek perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Nilai R-Square untuk *Financial Performance* sebesar 0.067, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel *Financial Performance* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Transformational Leadership* adalah sebesar 6.7%, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel *Transformational Leadership* dapat mempengaruhi 6.7% *Financial Performance* pada obyek perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari 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 Q² sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.427) \times (1 - 0.489) \times \\ &(1 - 0.067) \\ &= 0.727 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q² sebesar 0.727, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 72.7%, sedangkan 27.3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

a. Path Coefisient

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Employee Engagement -> Financial Performance	0.054423	0.049799	0.024534	0.024534
Job Satisfaction -> Employee Engagement	0.455298	0.455251	0.014817	0.014817
Job Satisfaction -> Financial Performance	0.056676	0.054741	0.027175	0.027175
Transformational Leadership -> Employee Engagement	0.310539	0.309722	0.021201	0.021201
Transformational Leadership -> Financial Performance	-0.317784	-0.313680	0.021494	0.021494
Transformational Leadership -> Job Satisfaction	0.653547	0.654101	0.013049	0.013049

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 0.654 dengan t hitung sebesar 50.085 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, dari hasil ini maka hipotesis pertama dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0.311 dengan t hitung sebesar 14.648 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*, dari hasil ini maka

hipotesis kedua dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0.455 dengan t hitung sebesar 30.728 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*, dari hasil ini maka hipotesis ketiga dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0.057 dengan t hitung sebesar 2.086 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance*, dari hasil ini maka hipotesis keempat dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0.054 dengan t hitung sebesar 2.218 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance*, dari hasil ini maka hipotesis kelima dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar -0.318 dengan t hitung sebesar 14.785 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance*, dari hasil ini maka hipotesis keenam dari penelitian tidak dapat diterima kebenarannya.

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 perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Transformational Leadership*, maka dapat meningkatkan *Job Satisfaction*. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap

Employee Engagement dalam perusahaan perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Transformational Leadership*, maka dapat meningkatkan *Employee Engagement*. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.

3. Terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* dalam perusahaan perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Job Satisfaction*, maka dapat meningkatkan *Employee Engagement*. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.

4. Terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* dalam perusahaan perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Job Satisfaction*, maka dapat meningkatkan *Financial Performance*. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima.

5. Terdapat pengaruh positif antara *Employee Engagement* terhadap *Financial Performance* dalam perusahaan perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Employee Engagement*, maka dapat meningkatkan *Financial Performance*. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima.

6. Tidak terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* dalam perusahaan perbankan di Surabaya. Dengan adanya *Transformational Leadership*, maka tidak dapat meningkatkan *Financial Performance*. Dengan demikian, hipotesis keenam ditolak.

Saran

1. Bagi para pelaku bisnis dan manajemen yang telah menerapkan *transformational leadership* dapat lebih meningkatkan kepuasan karyawan melalui *job satisfaction* khususnya dimensi pay yang paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Pay dapat ditingkatkan dengan memberikan sistem upah yang adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan dari karyawan sesuai dengan tuntutan kerja dan tingkat ketrampilan.

2. Perusahaan dan pelaku bisnis juga perlu memperhatikan dimensi *what do I give ?* pada variabel *employee engagement* yang masih kurang jika dibandingkan dengan tiga dimensi yang lain. *What do I give ?* dapat ditingkatkan dengan cara memberikan dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, dan adanya pengakuan atas prestasi kerja.

3. Perusahaan dan pelaku bisnis yang telah menerapkan *transformational leadership*

perlu memperhatikan akan pentingnya kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan panutan sehingga pemimpin tersebut bisa dikagumi, dihormati dan dipercaya karena dimensi *idealized influence* pada variabel *transformational leadership* paling rendah dibandingkan dimensi yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36
- Avey, B. J., Hughes, W. L., Norman, M. S., Luthans, W. K. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29. No.2. pp 110-126
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990's the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 5, 8-16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., Sc Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. *Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Bisnis. Jakarta : Salemba Empat.
- Catalano, P. (2002). The relationship between transformational and transactional leadership and job satisfaction in an aerospace environment. (Order No. 3059410, Nova Southeastern University). ProQuest Dissertations and Theses, , 99-99 p
- Chung, K.H and Pruitt, S.W, 1994. A Simple Approximation of tobin's q, *Financial Management*, Vol. 23, No. 3 Autumn.
- Gordon, J.; R.L. Hartman (2009). "Exploration of Affinity-seeking strategies and open communication in peer workplace relationships". *Atlantic Journal of Communication* 17 (3): 11-125.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes, T.L. (2002). business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis *Journal of Applied Psychology*, 87. 268-279
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4, 695-702.
- Henryhand, C. J. (2009). The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector. (Order No. 3369470, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses, , 130-n/a
- Joseph C. Rost (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger
- Kahn, W.A (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work *Academy of Management Journal*. 33(4) 694-702
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How the Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School. Publishing Boston.
- Koopal, K. (2011). How does employee satisfaction affect firm performance? Employee satisfaction and firm performance indicators. *International Business Administration Tilburg University*
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- M.C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees [Electronic version]. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Markos, S., dan M. S. Sridevi. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12): 89-96.
- MUKUDDER-PETERSEN, J, PETERSEN, MA, SCHOEMAN, IM & TAU, BA. 2008. Dynamic Modeling of Bank Profits. *Applied Economic Letter*, 4(3), 151 - 157.
- Nealson, D.L and J.C., Quick 2006, *Organisational behavior foundation realities and challenges*. Thompson South Western. United States of America page 120
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 46. 1236-1244
- Paradise, A. (2008). Learning influences employee engagement. *Training + Development*, 62(1), 50-53.
- 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*, 2(1), 160-166
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Robbins, S.P and T.A., Judge. 2009. *Organisational behavior*. Pearson Prentice Hall, United State of America. New York, Page 113
- Robbins. Stephen P. 2001, *Organisational Behavior Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Alih
- Robbins. S.P and Judge T.A (2007). *Organisational behavior (12th ed)* New Jersey : Pearson Internasional Edition
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute
- Sahaya. N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 14
- Saks. Alam M. 2006, *Employee Engagement : Antecedents and Consequences*. *Journal of Managerial Psychology* : Vol 21, No 7 pp 600-619
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M. (2009). *Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement*.