

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* dengan *Supply Chain Integration* dan *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening*: Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur yang *go public* di Surabaya dan Sidoarjo

Philippe Tiono dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, *supply chain integration* terhadap *financial performance*, pada perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan Sidoarjo. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner dan menggunakan rasio analisa laporan keuangan kepada perusahaan manufaktur publik di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *financial performance*, *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, *transformational leadership* terhadap *supply chain integration*, dan *supply chain integration* terhadap *financial performance*, pada perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan Sidoarjo. *Job satisfaction* dan *supply chain integration* menjadi variabel perantara antara *transformational leadership* dengan *financial performance*.

Kata kunci: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Supply Chain Integration, Finance.*

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of transformational leadership to job satisfaction, supply chain integration to financial performance, job satisfaction to financial performance, on go public manufacturing firms in Surabaya and Sidoarjo. This study used quantitative approach, and the data obtained through the distribution of questionnaire and used ratio financial statement analysis to go public manufacturing firms in Surabaya and processed by using SmartPLS software. This study showed that there was a positive and significant relationship of transformational leadership to financial performance, transformational leadership to job satisfaction, transformational leadership to supply chain integration, and supply chain integration to financial performance on go public manufacturing firms in Surabaya and Sidoarjo. Job satisfaction and supply chain integration became the intervening variables to transformational leadership and financial performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Supply Chain Integration, Financial Performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja sektor industri manufaktur secara umum tidak terlepas dari kinerja

perekonomian suatu negara secara keseluruhan. Kementerian Perindustrian menyatakan bahwa membaiknya situasi ekonomi akan diikuti perbaikan sektor

manufaktur, begitu juga sebaliknya (Kemenperin, 2013). Menurut data dari World Bank pada tahun 2012, Industri manufaktur berkontribusi sebesar 22.2% terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia. Angka tersebut cenderung menurun hingga 21.6% pada tahun 2014. Menurunnya kontribusi Industri Manufaktur terhadap *GDP* berdampak pada penurunan pertumbuhan *GDP* dari tahun 2011 sebesar 6.2% hingga pada tahun 2014 sebesar 5%.

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa persaingan dalam industri manufaktur semakin ketat. Ketatnya persaingan pada industri manufaktur terbukti dari beberapa perusahaan manufaktur yang menunjukkan net income yang negatif dalam beberapa tahun terakhir, seperti Merck Schark Dohme Pharma Tbk. dan Bentoel International Investama. Namun, nilai negatif ini tidak terjadi pada semua perusahaan. Terdapat beberapa perusahaan seperti PT. Unilever Indonesia Tbk., PT. Kimia Farma Tbk., dan Siantar Top Tbk. menunjukkan net income yang positif bahkan cenderung meningkat dari tahun 2010-2014. (IDX)

Oleh karena itu, dalam rangka mempertahankan atau bahkan meningkatkan *Financial Performance* dalam kondisi lingkungan bisnis yang semakin ketat tersebut, perusahaan manufaktur harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *Financial Performance* perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Financial Performance* adalah *Transformational Leadership* (Matzler et al, 2008). Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Sahaya (2012) menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Loshali dan Krishnan (2013), Overstreet (2012), serta Ozer dan Tinaztepe (2014) yang menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*.

Transformational Leadership membuat karyawan menyadari kebutuhan mereka untuk pertumbuhan pribadi, pengembangan, dan prestasi, serta memotivasi bawahannya untuk bekerja demi kebaikan organisasi. Pada dasarnya, para pemimpin transformasional dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cara memenuhi kebutuhan pengikutnya (Stone, Conley, dan Luo, 2014). Oleh karena itu, seorang pemimpin juga perlu memerhatikan kebutuhan dari bawahan mereka. Jika

kebutuhan pengikut terpenuhi, maka akan muncul *Job Satisfaction* dari karyawan. *Job Satisfaction* adalah hasil dari hubungan antara apa yang pekerja harapkan dalam suatu pekerjaan dengan apa yang mereka dapatkan (Llorente dan Macsas 2005). Penelitian yang pernah dilakukan oleh Arzi dan Farahbod (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.

Kepuasan kerja merupakan faktor fundamental yang menentukan profitabilitas perusahaan. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. (Devie, Tarigan, dan Widjaja, 2011). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang menemukan hubungan positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* (Satyawati dan Suartana, 2014; Hassan et al, 2013; Chi dan Gursoy, 2009)

Faktor lain yang mempengaruhi *Financial Performance* adalah *supply Chain Integration*. Menurut Zhao et al (2008) *Supply Chain Integration* adalah sejauh mana suatu organisasi secara strategis bekerja sama dengan partner *supply chain* dan mengelola proses intra dan inter-organisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Beheshtie et al (2014) menemukan bahwa *Supply Chain Integration* berhubungan positif dengan *Financial Performance*. Hal tersebut didukung oleh penelitian-penelitian lainnya yang menemukan terdapat pengaruh positif *Supply Chain Integration* terhadap *Financial Performance* (Chatzoudes dan Chatzoglou, 2011; Kim, 2009). Di sisi lain, terdapat penelitian yang menemukan bahwa *Supply Chain Integration* tidak berhubungan positif dengan *Financial Performance* (Agan, 2011).

Studi secara empiris juga menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* mempengaruhi *Supply Chain Integration*. *Individualized Consideration* sebagai salah satu dimensi dari *Transformational Leadership* merupakan karakteristik para pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Dengan begitu, pengikut merasa ingin meniru para pemimpin mereka. (Bass, Avolio, Jung, dan Berson, 2003). Dengan *Individualized Consideration*

membuat pemimpin dapat menggerakkan bawahannya untuk memiliki satu langkah dalam berintegrasi dengan departemen lain. Oleh karena itu, *Individualized Consideration* memiliki pengaruh positif terhadap *Supply Chain Integration* (Birasnav, 2013)

Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki visi dan pengaruh yang kuat serta memainkan peran yang sangat penting dalam hubungannya dengan kesuksesan organisasi, terutama di lingkungan yang dinamis (Comez, 2013). Ismail et al (2011) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh pengikut mereka, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Sejalan dengan Odumeru et al (2013) juga menyatakan kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, semangat, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Hal ini termasuk koneksi dengan identitas pengikut dan diri sendiri dengan proyek dan identitas secara kolektif terhadap organisasi; menjadi teladan bagi pengikutnya yang menginspirasi mereka dan membuat mereka tertarik; pengikut yang menantang untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan dari pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas-tugas yang meningkatkan kinerja mereka.

Transformational Leadership merujuk pada pemimpin menggerakkan pengikutnya melebihi kepentingan pribadi dengan menggunakan idealized influence (kharisma), inspirational motivation, intelektual stimulation, atau individualized consideration (Bass 1999). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) yang mengemukakan 4 dimensi variabel *transformational leadership* yaitu:

1. *Idealized influence*

Para pemimpin ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dan ingin meniru para pemimpin mereka.

2. *Inspirational motivation*

Pemimpin memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan kepada pengikut mereka. Pemimpin ini memberikan semangat individu dan tim serta antusiasme dan optimisme untuk bawahan mereka.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan menyelesaikan masalah dengan cara baru.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor. Mereka memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk meningkatkan prestasi dikembangkan ke tingkat potensi yang lebih tinggi.

Keempat dimensi dari *Transformational Leadership* tersebut diadopsi oleh (Comez, 2013) dan diukur menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari MQL (*Multifactor Leadership Questionnaire*), yang digunakan dan diterima secara luas sebagai dasar pengukuran untuk kebiasaan seorang pemimpin.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil dari hubungan antara apa yang pekerja harapkan dalam suatu pekerjaan dengan apa yang mereka dapat dari pekerjaan tersebut (Llorente dan Macsas, 2005). Menurut Javed, Jaffari, dan Rahim (2014) Kepuasan kerja adalah cara untuk menarik dan mempertahankan yang terbaik. Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena pada akhirnya berdampak pada perkembangannya.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif yang membantu bisnis untuk tumbuh, berkembang dan membawa perubahan positif sesuai dengan situasi pasar dan dengan demikian membuat organisasi mampu bersaing di tingkat internasional. (Bushra et al 2011). Menurut Rast dan Tourani (2012) Karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat meningkatkan meningkatkan *profit*. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, karyawan akan lebih kreatif dan inovatif dan memungkinkan perusahaan untuk berkembang secara positif dari waktu ke waktu dengan perubahan kondisi pasar.

Menurut Rast dan Tourani (2012), terdapat lima dimensi yang mendorong *Job Satisfaction*, diantaranya:

1. *Pay*

Sistem pembayaran yang diyakini adil dan sesuai dengan harapan dan standar dari setiap individu yang bekerja.

2. *Promotion*

Peluang pergeseran seorang karyawan sampai tingkat hirarki tertentu dalam sebuah organisasi.

3. *Supervision*
Kepuasan karyawan terhadap bentuk gaya kepemimpinan dari atasan mereka.
4. *Co-worker*
Relasi yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap rekan kerjanya.
5. *Nature of work*
Sifat dari pekerjaan individu, apakah pekerjaan tersebut memberi tantangan sehingga membutuhkan kemampuan dan keahlian dari setiap individu.

Kelima dimensi dari *Job Satisfaction* ini pertama kali dikemukakan oleh Smith pada tahun 1969, yang kemudian diadopsi oleh Rast dan Tourani pada penelitian mereka di tahun 2012.

Supply Chain Integration

Mentzer et al (2001) mendefinisikan *supply chain management* sebagai suatu koordinasi yang strategis dan sistematis dari fungsi bisnis tradisional dan taktik seluruh fungsi bisnis dalam suatu perusahaan tertentu dan di seluruh bisnis dalam supply chain, untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dari masing-masing perusahaan dan supply chain secara keseluruhan.

Supply Chain Management berujung pada *supply chain integration* dan dimoderasi melalui integrasi supplier, konsumen, dan internal yang akan berujung pada peningkatan kinerja perusahaan (Otchere, Annan, dan Anin, 2013). *Supply chain integration* merupakan komponen kunci dari *supply chain management*. Integrasi dianggap vital bagi *supply chain management* (Chen & Daughtery 2009). Menurut Baharanchi (2009) *supply chain integration* adalah sejauh mana suatu organisasi secara strategis bekerja sama dengan partner *supplychain* dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Otchere, Annan, dan Anin (2013), *Supply Chain Integration* tiga dimensi yaitu:

1. *Internal Integration*
Internal integration adalah tentang berkolaborasi, berkoordinasi, dan mengintegrasikan area operasional sehingga departemen dan fungsi dalam organisasi berfungsi menjadi satu kesatuan proses.
2. *Customer Integration*
Customer integration merupakan proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi

dengan konsumennya untuk memastikan aliran barang yang efektif.

3. *Supplier Integration*
Supplier Integration adalah sejauh mana perusahaan dapat berkolaborasi dengan pemasok utamanya, untuk menyatukan strategi antar organisasi, praktek, prosedur dan tingkah laku menjadi satu proses yang kolaboratif, terpadu, dan dapat dikelola untuk memenuhi permintaan konsumen.

Financial Performance

Malik dan Nadeem (2014) menjelaskan bahwa kinerja keuangan dapat didefinisikan sebagai alat ukur posisi keuangan perusahaan selama periode waktu tertentu untuk mengetahui seberapa efisien perusahaan menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan pendapatan.

Kinerja keuangan merupakan indikasi yang valid terhadap kelangsungan hidup dan operasi perusahaan (Gotzmani et al 2010). Matari et al (2014) membagi pengukuran financial performance menjadi dua jenis yaitu: *Accounting-Based Measurement* dan *Market-Based Measurement*. Indikator pengukuran akuntansi berbasis profitabilitas perusahaan pada jangka pendek seperti ROA, ROE, ROS, PM, ROI, OCF, EPS, dan lain-lain. Tipe kedua yaitu pengukuran berbasis pasar yang dikategorikan sebagai pengukuran jangka panjang seperti Tobin's Q, MVA, MTBV, SEWA, BY dan lain-lain. Menurut Chung dan Pruitt (1994), Tobin's Q ratio memberikan pemahaman yang berharga dan penting dalam pengambilan keputusan keuangan. Teori *decision usefulness* mengatakan bahwa suatu informasi yang baik harus mempunyai konten yang informatif, sehingga informasi tersebut dapat berguna bagi pengguna informasi tersebut (Kabalski, 2009). Atas dasar tersebut, indikator yang digunakan untuk mengukur *financial performance* dalam penelitian ini adalah *Tobin's Q*. Rasio *Tobin's Q* pertama kali dikemukakan oleh James Tobin pada tahun 1969 yang didefinisikan sebagai rasio yang menghubungkan antara nilai pasar dari aset perusahaan dengan replacement cost dari aset tersebut.

$$Tobin's Q = \frac{Market Value of Equity + Total Liabilities}{Total Asset}$$

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Financial Performance

Kepemimpinan merupakan salah satu indikator yang menunjang keberlanjutan

perusahaan dan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Lievens et al (1997) *transformational leadership* adalah bentuk *leadership* yang menghasilkan kinerja lebih dari ekspektasi dengan menanamkan kebanggaan, berkomunikasi secara pribadi, memfasilitasi pemikiran kreatif, dan memberikan inspirasi. Pemimpin *transformational* menetapkan ekspektasi yang menantang dan memungkinkan orang lain untuk mencapai performa yang lebih tinggi. Dengan salah satu dimensi *transformational leadership*, yaitu *individualized consideration* membuat karyawan mampu untuk berkerja melebihi ekspektasi dan memiliki performa yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sahaya (2012) yang menemukan *Individualized Consideration* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance* perusahaan. Dalam dimensi lain dari *transformational leadership*, Loshali dan Krishnan (2013) juga menyatakan bahwa *Intellectual Stimulation* membantu karyawan untuk meningkatkan cara berpikir yang baru dalam menyelesaikan masalahnya dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Dari penelitian Loshali dan Krishnan (2013) ditemukan pengaruh positif dari semua elemen *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance*. Sejalan dengan penelitian-penelitian lain yang menemukan pengaruh positif *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* (Flanigan et al, 2013; Matzler et al, 2008).

Maka berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah: H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran bawahan akan pentingnya tugas mereka dan pentingnya kinerja yang baik, membuat bawahan menyadari kebutuhan mereka untuk pertumbuhan pribadi, pengembangan, dan prestasi, dan memotivasi bawahannya untuk bekerja demi kebaikan organisasi daripada khusus untuk keuntungan atau manfaat pribadi. Pada dasarnya, para pemimpin transformasional dapat mencapai tujuan lembaga melalui memenuhi kebutuhan pengikut (Stone et al, 2014). Seorang karyawan

yang merasa diperhatikan oleh pemimpinnya dan dipenuhi kebutuhannya cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Long et al (2014) yang menemukan *Individualized Consideration* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selain itu, terdapat penelitian-penelitian yang mendukung pengaruh positif *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* (Arzi dan Farahbod, 2014; Bushra et al, 2011; Marn, 2012)

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut: H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* perusahaan manufaktur.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Supply Chain Integration*

Tingginya tingkat dari *internal integration* ditandai dengan adanya peningkatan koordinasi antar departemen lain, peningkatan strategi bisnis dalam perusahaan, dan menghilangkan perbedaan secara formal antara departemen yang ada pada perusahaan tersebut (McGinnis dan Kohn, 1990). Peningkatan koordinasi tersebut tidak terlepas dari seorang pemimpin yang mampu untuk mengkolaborasi satu departemen dengan departemen lain sehingga menciptakan rantai pasokan yang efektif. Dengan dimensi *Intellectual Stimulation* seorang pemimpin memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan kepada pekerjaan pengikut mereka. Semangat individu dan tim dapat tercipta serta Antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan masa depan yang menarik, sehingga antar departemen dapat memiliki satu tujuan (Bass et al, 2003). Dengan bersatunya visi dan misi antar departemen dapat menciptakan kerjasama strategis yang sangat diperlukan untuk memungkinkan komunikasi lintas fungsional dan proses kolaborasi di seluruh departemen fungsional, pemasok, dan pelanggan untuk sampai pada hasil yang diinginkan. Kolaborasi merupakan elemen kunci dari integrasi rantai pasokan (Ashtiani dan Bosak 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Birasnav (2013) menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Supply Chain Integration*.

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut: H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Supply Chain Integration* perusahaan manufaktur.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance*

Keberlangsungan organisasi bukan hanya ditentukan oleh pemimpin, namun juga ditentukan oleh seluruh karyawan yang ada di organisasi tersebut. Oleh karena itu, kepuasan kerja dari karyawan juga perlu dipertimbangkan dalam aktivitas perusahaan. Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena pada akhirnya berdampak pada perkembangannya (Javed et al, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Bushra, Usman, dan Naveed (2011) menyatakan kepuasan kerja membantu menciptakan sikap positif karyawan, menaikkan moral mereka, meningkatkan kinerja mereka dan menciptakan hubungan yang menyenangkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif yang membantu bisnis untuk tumbuh, berkembang dan membawa perubahan positif sesuai dengan situasi pasar dan dengan demikian membuat organisasi mampu bersaing di tingkat internasional. Dengan kinerja yang baik dari karyawan tentunya akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Devie, Tarigan, dan Widjaja (2011) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan faktor fundamental yang menentukan kinerja profitabilitas. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya; sedangkan, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan yang puas dengan pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja keuangan dari perusahaan tersebut. Terdapat beberapa penelitian yang juga menemukan pengaruh positif dari *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* (Satyawati dan Suartana, 2014; Chi dan Gursoy, 2009).

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H4 :*Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* perusahaan manufaktur.

Pengaruh *Supply Chain Integration* terhadap *Financial Performance*

Perkembangan bisnis saat ini memaksa perusahaan untuk mampu bersaing dengan kompetitor. Salah satu strategi perusahaan untuk bersaing adalah dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, suatu organisasi harus mampu secara strategis bekerja sama dengan partner rantai pemasok dan mengelola proses intra dan inter-organisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi aliran produk, jasa, informasi, uang, dan keputusan, dengan tujuan untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan (Zhao et al, 2008). Integrasi rantai pasokan yang baik diperlukan sehingga tercipta koordinasi yang strategis di seluruh fungsi bisnis dalam suatu perusahaan guna meningkatkan kinerja dan efisiensi jangka panjang. Chatzoudes dan Chatzoglou (2011) menemukan *Supplier Integration*, *Internal Integration*, dan *Customer Integration* memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja keuangan. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh positif *Supply Chain Integration* terhadap *Financial Performance* (Huo et al, 2014; Behesti et al, 2014).

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut: H5 :*Supply Chain Integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* perusahaan manufaktur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Competitive Financial Performance* melalui *Job Satisfaction* dan *Supply Chain Integration* sebagai variabel *intervening* pada perusahaan manufaktur yang *go public* di Surabaya dan Sidoarjo.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah nominal dan interval. Instrumen yang digunakan adalah likert dan skala rasio. 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 dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan Sidoarjo. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui pengolahan dari laporan keuangan perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) untuk mengolah data.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam bursa efek Indonesia dan memiliki aktivitas bisnis *B2C* yang memiliki *net income* positif selama tahun 2010-2014 di Surabaya dan Sidoarjo. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 20 perusahaan. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun. Dan unit analisis dalam penelitian ini adalah 20 perusahaan retail terbuka yang diwakili oleh 15 karyawan yang berada di Surabaya dan Sidoarjo

Kuesioner yang ada dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. *Independent Variable* : *Transformational Leadership* diadopsi dari Comez (2013)
- b. *Intervening Variable* : *Job Satisfaction* yang diadopsi dari Rast dan Tourani (2013) dan *Supply Chain Integration* yang diadopsi dari Otchere, Anan, dan Anin (2013).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Pria | 145 | 48,3 |
| Wanita | 155 | 51,7 |
| Total | 300 | 100,0 |

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin wanita

yaitu sebanyak 155 orang (51,7%) dari total keseluruhan responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 145 orang (48,3%). Hasil ini memberikan informasi bahwa karyawan yang menjadi sampel dan memberi kontribusi dalam penelitian lebih banyak berjenis kelamin wanita dibandingkan jenis kelamin pria.

Tabel 2. Profil Responden berdasarkan Jabatan

| Jabatan | Frekuensi | Persentase |
|------------|-----------|------------|
| Manager | 130 | 43,3 |
| Supervisor | 170 | 56,7 |
| Total | 300 | 100,0 |

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjabat sebagai supervisor yaitu 156 orang (52%), responden yang menjabat sebagai manager ada 130 orang (43,3%), sedangkan responden yang menjabat sebagai pimpinan hanya 14 orang (4,7%).

Tabel 3. Profil Responden berdasarkan Lama Bekerja

| Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase |
|--------------|-----------|------------|
| 3-5 tahun | 121 | 40,3 |
| > 5 tahun | 179 | 59,7 |
| Total | 300 | 100,0 |

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki lama bekerja lebih dari 5 tahun yaitu 179 orang (59,7%), sedangkan responden yang memiliki lama bekerja 3 hingga 5 tahun ada 121 orang (40,3%).

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Transformational Leadership*

| Indikator | Mean |
|-------------------------------------|------|
| <i>Idealized Influence</i> | 3,85 |
| <i>Inspirational Motivation</i> | 3,75 |
| <i>Individualized Consideration</i> | 3,62 |
| <i>Intellectual Stimulation</i> | 3,66 |
| <i>Transformational Leadership</i> | 3,72 |

Dari Tabel 4 diketahui mean jawaban responden pada variabel *transformational leadership* sebesar 3,72. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *transformational leadership* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian tergolong tinggi. *Transformational leadership* paling tinggi dalam hal *idealized influence* dengan mean jawaban sebesar 3,85. *Transformational leadership* paling rendah dalam hal

individualized consideration dengan mean jawaban sebesar 3,62.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Job Satisfaction

| Indikator | Mean |
|-------------------------|------|
| <i>Nature of Work</i> | 3,53 |
| <i>Pay</i> | 3,50 |
| <i>Supervision</i> | 3,49 |
| <i>Promotion</i> | 3,51 |
| <i>Co-Workers</i> | 3,57 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 3,52 |

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa mean jawaban responden pada variabel *job satisfaction* sebesar 3,52. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian tergolong tinggi. *Job satisfaction* paling tinggi dalam hal *co-workers* dengan mean jawaban sebesar 3,57. *Job satisfaction* paling rendah dalam hal *supervision* dengan mean jawaban sebesar 3,49.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Supply Chain Integration

| Pertanyaan | Mean |
|--|------|
| <i>Internal Integration</i> | |
| Departemen berbeda di perusahaan saya bekerja sama dengan program pengembangan perusahaan | 3,59 |
| Departemen berbeda di perusahaan saya saling membagi informasi teknis dengan cepat jika diperlukan | 3,66 |
| Rapat antar departemen diadakan secara berkala antara fungsi internal | 3,58 |
| Informasi mengalir dengan mudah antara berbagai departemen | 3,68 |
| Departemen berbeda di perusahaan saya saling memberikan rencana mereka | 3,52 |
| Mean | 3,61 |
| <i>Customer Integration</i> | |
| Saya memiliki kemampuan untuk sering kali, memuaskan pelanggan saya | 3,68 |
| Saya sering melakukan kontak berkala dengan pelanggan saya | 3,62 |
| Saya melakukan perekanaan dengan pelanggan saya | 3,60 |
| Saya memiliki hubungan jangka panjang dengan pelanggan saya | 3,64 |
| Saya memiliki kemampuan untuk mengirimkan produk dengan cepat (reponsif) | 3,68 |
| Mean | 3,65 |
| <i>Supplier Integration</i> | |
| Saya dan pemasok saya saling berbagi informasi teknis jika diperlukan | 3,62 |
| Saya dan pemasok saya saling melakukan perekanaan | 3,67 |
| Pemasok saya bekerja sama dengan saya dalam program pengembangan mereka | 3,69 |
| Pemasok saya memiliki kemampuan untuk mengirimkan produk dengan cepat (responsif) | 3,58 |
| Saya secara aktif melibatkan pemasok dalam | 3,68 |

| | |
|----------------------------------|------|
| usaha pengembangan kualitas saya | |
| Mean | 3,65 |
| Keseluruhan | 3,63 |

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa mean jawaban responden pada variabel *Supply Chain Integration* sebesar 3,63. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *Supply Chain Integration* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian tergolong tinggi. *Supply Chain Integration* paling tinggi dalam hal *customer integration* dan *supplier integration* dengan mean jawaban masing-masing sebesar 3,65. *Supply chain integration* paling rendah dalam hal *internal integration* dengan mean jawaban sebesar 3,61. Diketahui juga *internal integration* dinilai paling tinggi dalam hal informasi mengalir dengan mudah antara berbagai departemen dengan mean jawaban sebesar 3,68, dan dinilai paling rendah dalam hal departemen berbeda di perusahaan saling memberikan rencana mereka dengan mean jawaban sebesar 3,52.

Customer integration dinilai paling tinggi dalam hal pemasok bekerja sama dalam program pengembangan mereka dengan mean jawaban sebesar 3,69, dan dinilai paling rendah dalam hal pemasok memiliki kemampuan untuk mengirim produk dengan cepat (responsif) dengan mean jawaban sebesar 3,58.

Tabel 7. Hasil Analisa Penilaian Tobin's Q

| Perusahaan | Mean |
|--|-------|
| PT. Kedaung Indah Can Tbk. | 0,60 |
| PT. Mandom Indonesia Tbk. | 1,77 |
| PT. Martina Berto Tbk. | 1,01 |
| PT. Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk. | 1,22 |
| PT. Multi Bintang Indonesia Tbk. | 10,65 |
| PT. Sekar Laut Tbk. | 0,97 |
| PT. Siantar Top Tbk. | 1,78 |
| PT. Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk. | 0,53 |
| PT. Kalbe Farma Tbk. | 5,51 |
| PT. Mayora Indah Tbk. | 2,51 |
| PT. Kimia Farma Tbk. | 1,85 |
| PT. Merck Tbk. | 5,64 |
| PT. Tempo Scan Pasific Tbk. | 2,96 |
| PT. Unilever Indonesia Tbk. | 15,53 |
| PT. Sekar Bumi Tbk. | 1,19 |
| PT. Kedawung Setia Industrial Tbk. | 0,74 |
| PT. Gudang Garam Tbk. | 2,73 |
| PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. | 1,25 |
| PT. Handjaya Mandala Sampoerna Tbk. | 9,55 |
| PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk. | 4,35 |
| Keseluruhan | 3,62 |

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa nilai Tobin's Q tertinggi dimiliki oleh

PT. Unilever Indonesia Tbk. sebesar 15,53. Nilai Tobin's Q terendah dimiliki oleh PT. Ultrajaya Milk Industry and Trading Company Tbk. sebesar 0,53. Secara keseluruhan, mean Tobin's Q perusahaan manufaktur sampel penelitian sebesar 3,62.

Tabel 8. Nilai Outer Loading

| Variabel | Indikator | Loading Factor |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| <i>Transformational Leadership</i> | <i>Idealized Influence</i> | 0,923 |
| | <i>Inspirational Motivation</i> | 0,962 |
| | <i>Individualized Consideration</i> | 0,984 |
| | <i>Intellectual Stimulation</i> | 0,962 |
| <i>Job Satisfaction</i> | <i>Nature of Work</i> | 0,965 |
| | <i>Pay</i> | 0,974 |
| | <i>Supervision</i> | 0,981 |
| | <i>Promotion</i> | 0,979 |
| <i>Supply Chain Integration</i> | <i>Internal Integration</i> | 0,985 |
| | <i>Customer Integration</i> | 0,995 |
| | <i>Supplier Integration</i> | 0,991 |
| <i>Financial Performance</i> | Tobin's Q Ratio | 1,000 |

Berdasarkan Tabel 8. diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada ketiga variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 9. Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|------------------------------------|-----------------------|
| <i>Transformational Leadership</i> | 0,978 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 0,989 |
| <i>Supply Chain Integration</i> | 0,993 |
| <i>Financial Performance</i> | 1,000 |

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

Tabel 10. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

| Hipotesis | Pengaruh | Koefisien Pengaruh | t-statistic |
|-----------|---|--------------------|-------------|
| H1 | <i>Transformational Leadership</i> → <i>Financial Performance</i> | 0,304 | 3,68 |

| | | | |
|----|--|-------|-------|
| H2 | <i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> | 0,622 | 13,91 |
| H3 | <i>Transformational Leadership</i> → <i>Supply Chain Integration</i> | 0,478 | 8,86 |
| H4 | <i>Job Satisfaction</i> → <i>Financial Performance</i> | 0,095 | 1,09 |
| H5 | <i>Supply Chain Integration</i> → <i>Financial Performance</i> | 0,481 | 10,15 |

Koefisien pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* sebesar 0,304 dengan *t-statistic* sebesar 3,68 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur, diterima.

Koefisien pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,622 dengan *t-statistic* sebesar 13,91 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H2 yang menduga *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada perusahaan manufaktur, diterima.

Koefisien pengaruh *transformational leadership* terhadap *supply chain integration* sebesar 0,478 dengan *t-statistic* sebesar 8,86 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *supply chain integration* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H3 yang menduga *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *supply chain integration* pada perusahaan manufaktur, diterima.

Koefisien pengaruh *job satisfaction* terhadap *financial performance* sebesar 0,095 dengan *t-statistic* sebesar 1.09 < 1,64. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *job satisfaction* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H4 yang menduga *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap

financial performance pada perusahaan manufaktur, ditolak.

Koefisien pengaruh *supply chain integration* terhadap *financial performance* sebesar 0,481 dengan *t-statistic* sebesar 10,15 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *supply chain integration* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H₅ yang menduga *supply chain integration* berpengaruh positif terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur, diterima.

KESIMPULAN

Setelah proses pengolahan data dan pembahasan data selesai maka diperoleh hasil dari penelitian tersebut. Bagian selanjutnya dari penelitian tersebut akan

menjelaskan secara singkat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat diberikan kepada peneliti yang ingin melakukan replikasi penelitian tersebut. Kesimpulan, saran, serta keterbatasan dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

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

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance*. Dengan adanya karakteristik *Transformational Leadership* dalam suatu perusahaan, para pemimpin tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing tersendiri dalam perusahaan tersebut serta mengarahkan tujuan perusahaan dengan pengikutnya yang berujung pada peningkatan *financial performance*.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan adanya karakteristik *Individualized Consideration* para pemimpin dalam perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pengikutnya. Sehingga karyawan yang merasa kebutuhannya terpenuhi akan cenderung puas dalam pekerjaannya.
3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Supply Chain Integration*. Dengan adanya karakteristik *Transformational Leadership* akan memungkinkan rantai pasokan dalam perusahaan berintegrasi dengan baik. Dalam hal ini para pemimpin

dengan salah satu dimensinya *idealized influence* mempengaruhi karyawan untuk ikut terlibat aktif dalam mengelola *Supply Chain*

4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *financial performance*. Dengan adanya *job satisfaction* dari karyawan memang akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan yang akan berujung pada peningkatan kinerja keuangan. Namun dalam menciptakan *job satisfaction* juga membutuhkan biaya yang juga dapat mengurangi kinerja keuangan.

5. *Supply chain integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Dengan adanya integrasi *internal, supplier* dan *customer* yang baik dalam suatu perusahaan akan tercipta efisiensi dalam rantai pasokan tersebut. Dengan kata lain akan meningkatkan *financial performance* perusahaan.

Saran

Saran berdasarkan atas hasil penelitian ini dimana pengaruh *Transformational Leadership* secara langsung lebih signifikan terhadap *Financial Performance* dibandingkan dengan menggunakan variabel *intervening*. Dengan demikian, bagi perusahaan guna mempertahankan atau bahkan meningkatkan *Financial Performance* harus memberikan perhatian lebih kepada jenis kepemimpinan dari pemimpin perusahaan itu sendiri, dimana disarankan pemimpin dari perusahaan memiliki *Transformational Leadership*.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini menganalisa 20 perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan Sidoarjo, dimana sebagian besar dari perusahaan tersebut merupakan non-family business. Menurut Gao dan Bai (2011) dan Vallejo (2009) dalam penelitiannya pada perusahaan *family business* menemukan bahwa terdapat hubungan antara *family business* dan *transformational leadership*. Hal tersebut berhubungan dengan *agency theory* dimana perusahaan yang dipimpin oleh pemilik akan cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi, sedangkan perusahaan yang dipimpin oleh *professional* akan cenderung bertindak untuk memaksimalkan perusahaan. Sehingga hasil yang berbeda masih sangat dimungkinkan apabila dilakukan pada perusahaan *family business*.

DAFTAR REFERENSI

- Agan, Y. (2011). Impact Operations, Marketing, And Information Technology Capabilities On Supply Chain Integration. *Journal Of Economic And Social Research*, 13(1), 27-56.
- Al Matari, E. M., Al Swidi, A. K., Bt Fadzil, F. H. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting* 6(1), pp. 24-49.
- Arzi, S., Farahbod., L. (2014). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, VOL 6, NO 3
- Baharanchi, S.R.H. (2009). Investigation of the Impact of Supply Chain Integration on Product Innovation and Quality. *Transaction E: Industrial Engineering*, 16(1), 81-89
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Beheshti, H.M., Oghazi, P., Mostaghel, R., Hultman, M. (2014). Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms. *Competitiveness Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 20-31
- Birasnav, M., (2013). Transformational leadership and supply chain management practices: an empirical study. *International Journal Business Performance and Supply chain Modelling*, Vol.5, No.4, pp.361-377
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A., (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No.18
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2011). The Impact of 360 Supply chain integration on operational and business performance. *Operations and Supply Chain Management*, 4(2/3), 145-156.
- Chen, H., Daugherty, P.J. (2009). Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 27-46
- Chi, C. G., Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* 28 245–253
- Chung, K., H., Pruit, S., W., (1994). A Simple Approximation of Tobin's Q. *Financial Management* Vol 23, No. 3 pp. 70-74
- Comez, P. (2013). How Ambidexterity and Leadership Behaviors Affect Firm Performance: The Role of Market Turbulence. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol. 18 No. 2
- Devie., Tarigan, J., Widjaja, D. C. (2011). The Impact of Employee Satisfaction on Profitability of Restaurants And Cafés: A Research in Surabaya, Indonesia. *International Conference on E-business, Management and Economics*, Vol.25
- Flanigan, R.L., et.al. (2013). Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(4), pp. 1-10
- Gao, F. Y., dan Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *International Conference on Economics, Trade and Development* Vol. 7
- Hassan, M. U., Tabasum, S., Luqman, R. (2013). Impact Of Employee Satisfaction On Financial Performance Through Mediating Effect Of Customersatisfaction: A Case Study Of Life Insurance Corporation Of Pakistan. *Sci.Int(Lahore)*, 25(4), 957-963
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., Zhao, X. (2014). The Impact of Supply Chain Integration on Firm Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 369-384
- Ismail, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H. & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between

- Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107.
- Javed, H., A., Jaffari, A., A., dan Rahim., M., (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction. *Journal of Asian Business Strategy*. Vol. 4, Issue 3, pp. 41-50
- Kabalski, P. (2009). Comments on the Objective of Financial Reporting in the Proposed New Conceptual Framework. *Eurasian Journal of Business and Economics* Vol. 2 No 4. pp. 95-111
- Llorente, R.M.B., Macsas, E.F. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics* 34, 656-673
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., Heng, L. H. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal* 29 (1): 117-124
- Loshali, S., Krishnan, V.R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19
- Marn, J. T. K. (2012). The Impact of Transformational Leadership Practices on Job Satisfaction of PHEI Lecturers. *Journal For The Advancement Of Science & Arts*, Vol. 3, No. 2
- Matzler, K., Kepler, J., Schwarz, E., Deutinger, N., Puch/Salzburg. (2008). The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol.21, No. 2, pp. 139-152
- McGinnis, M.A. dan Kohn, J.W. (1990). A Factor Analytic Study Of Logistics Strategy. *Journal of Business Logistics*, Vol.11, No.2
- Mentzer, J., T., DeWitt, W., Keebler, J., S., Min, S., Nix, N., W., Smith., C.,D., Zacharia, Z., G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, pp.1-25
- Odumeru., James A., Ogbanna, I.G., (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol.2, Iss:2
- Otchere, A.F., Annan, J., Anin, E. (2013). Assessing the Challenges and Implementation of Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: a factor of Cocoa Farmers in Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 112-123
- Overstreet, R.E. (2012). Effect of Transformational Leadership and Organizational Innovativeness on Motor Carrier Performance. *Journal of Service Science and Management*
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.
- Rast, S., dan 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* Vol. 3 No. 7
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), p96-113
- Satyawati, N, M, R., Suartana, I, W., (2014). Pengaruh Gaya Kepimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol.6, Issue 1 : pp. 17-32
- Stone, G., Conley, C., Luo, Y. (2014). Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy. *Open Journal of Leadership*, 3, 30-38
- Vallejo, C.M. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach. *Family Business Review* Volume 22 Number 2
- Zhao, X. Huo, B., Flynn, B.B. and Yeung, J. (2008), The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26 : 368-388