

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Financial Performance* melalui *Employee Engagement* dan *Competitive Advantage* sebagai *Intervening Variable* pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Pricilia Sandra Gunawan dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dari *job satisfaction* terhadap *financial performance* melalui *employee engagement* dan *competitive advantage* sebagai *intervening variabel* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada 30 perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan juga menggunakan data sekunder yaitu laporan keuangan perusahaan yang digunakan untuk mengukur *financial performance* perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2011, 2012, dan 2013. Penelitian ini menggunakan teknik *path modelling* dengan alat bantu PLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap *competitive advantage* lalu terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari *competitive advantage* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

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

ABSTRACT

This study aimed to determine the direct affect of job satisfaction on financial performance through employee engagement and competitive advantage as an intervening variable in manufacturing company in Surabaya. This study used primary data obtained from the questionnaire distributed to 30 public manufacturing companies in Surabaya and also using secondary data that the were company's financial statements used to measure the financial performance of companies listed in Indonesia Stock Exchange in 2011, 2012, and 2013. The research used path modeling techniques with PLS tools. The results showed that there was a positive and significant direct affect of job satisfaction on employee engagement, positive and significant direct affect of the employee engagement on competitive advantage, positive and significant direct affect of competitive advantage on financial performance of the company's financial performance in manufacturing company in Surabaya.

Keywords: *Job Satisfaction, Employee Engagement, Competitive Advatage, Financial Performance.*

PENDAHULUAN

Sektor industri di Surabaya dari tahun 2007 hingga 2012 terus mengalami kenaikan jumlah unit produksi. Badan Pusat Statistik mencatat pertumbuhan produksi industri manufaktur mikro dan kecil tahun 2013 naik sebesar 8,98% dibandingkan dari tahun 2012, sedangkan industri manufaktur besar dan sedang naik sebesar 5,58% di tahun 2013. Informasi tersebut menunjukkan bahwa industri manufaktur masih terus mengalami perkembangan setiap tahunnya dan perkembangan tersebut menyebabkan persaingan dalam industri manufaktur menjadi semakin ketat. Munculnya berbagai bisnis baru maupun pesaing yang sudah ada, dapat menjadi ancaman bagi perusahaan (Porter, 1979). Oleh karena itu perusahaan membutuhkan *competitive advantage*.

Competitive advantage adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat membuat posisi pertahanan atas pesaingnya (Porter, 1985). Posisi tersebut akan membuat perusahaan memperoleh *profit* yang lebih dari pesaingnya (Chen, Leu, & Chiou, 2006). Karyawan yang produktif bekerja secara efisien dan menghasilkan *competitive advantage*. *Competitive Advantage* muncul dari penggunaan sumber daya yang efektif dan hal tersebut direfleksikan dalam *financial performance* (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009).

Financial Performance adalah bentuk prestasi yang diperoleh oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan biasanya mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut (Sutrisno, 2009). Penelitian yang dilakukan Kamukama, Ahiauzu, & Ntayi (2011) membuktikan bahwa *competitive advantage* akan meningkatkan *financial performance*. Chen, Leu, & Chiou (2006) membuktikan bahwa level *competitive advantage* yang lebih tinggi akan menghasilkan *market share*, dan *profit margin* yang lebih tinggi juga.

Human resources atau sumber daya manusia yaitu karyawan merupakan sumber *competitive advantage* (Schneider, 2009). Pengelolaan karyawan harus dilakukan dengan tepat karena karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi dasar kinerja perusahaan dan akan

menentukan prestasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengarahkan karyawan kepada *employee engagement* (Sundaray, 2011).

Employee engagement merupakan keadaan dimana anggota dari organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama menunjukkan kinerja mereka (Kahn, 1990). *Engaged employees* tidak hanya berdampak pada produktivitas dan *loyalty* tetapi juga berdampak pada *customer satisfaction*, reputasi perusahaan, dan keseluruhan nilai perusahaan (Lockwood, 2007). Harter, Schmidt, Agrawal, & Plowman (2013) menegaskan bahwa *employee engagement* berhubungan dengan 9 *business outcomes* yang diantaranya *turnover*, *absenteeism*, *produktivitas*, dan *quality*.

Accord Management System (2004) menyatakan bahwa *disengaged employees* akan menyebabkan perusahaan menanggung *cost of quality* karena karyawan bekerja dengan minimal *effort*, dan kerugian hari kerja yang disebabkan *absenteeism* yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Gallup pada tahun 2012 terhadap 230.000 *full-time* maupun *part-time employees* di 142 negara di dunia menunjukkan hanya 13% karyawan yang *engaged*. Selain itu, karyawan Indonesia hanya *engaged* 8%. Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan di Indonesia bahkan di dunia saat ini masih belum menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement*.

Untuk mencapai *employee engagement*, perusahaan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung *job satisfaction* karyawan tersebut. Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung mereka untuk *engaged* dan merasa bahwa mereka berkontribusi untuk sesuatu yang lebih besar lagi (Sundaray, 2011). "Only satisfied employee can become an engaged employee" (Sundaray, 2011; Abraham, 2012; Garg & Kumar, 2012). Menurut Gallup, seorang karyawan akan *engaged* ketika kebutuhan dasarnya terpenuhi. *Job satisfaction* akan terpenuhi ketika karyawan tersebut puas dengan gaji yang diterimanya, memiliki hubungan baik

dengan rekan kerja dan supervisi, memiliki kesempatan promosi dan puas dengan pekerjaan itu sendiri (Smith, Kendall, & Hullin, 1969).

Dengan membantu menciptakan *job satisfaction*, perusahaan mendorong karyawan untuk *engaged* dan bekerja dengan *passion* dan ide-ide baru. Hal tersebut sesuai dengan perspektif *balanced score card* dimana perusahaan harus memberdayakan karyawan terlebih dahulu agar proses bisnis internal perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga menghasilkan *competitive advantage* yang dibutuhkan untuk menghasilkan *customer perspective* yang baik sehingga meningkatkan prestasi perusahaan yang diukur dengan meningkatnya *financial performance*.

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

1. Apakah terdapat pengaruh langsung dari *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung dari *Employee Engagement* terhadap *Competitive Advantage* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung dari *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

Job Satisfaction

Robbins & Judge (2009) mendefinisikan *job satisfaction* atau kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakter-karakter pekerjaan tersebut.

Untuk mengukur *job satisfaction*, menggunakan lima dimensi pengukuran (Rast & Tourani, 2012), yaitu :

1. *Pay*: Sistem pembayaran yang diyakini adil, pasti, dan sesuai dengan harapan dan standar masyarakat.
2. *Promotion*: Peluang pergeseran seorang karyawan sampai hirarki organisasi tertentu yang membawa peningkatan tanggung jawab, status serta penggajian yang lebih baik.

3. *Supervision: Front-line* seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap karyawan.
4. *Co-workers*: Seberapa baik karyawan bergaul akrab satu sama lain, dan seberapa baik mereka menghargai satu sama lain.
5. *The Work itself*: Apakah pekerjaan tersebut memberi tantangan dan membutuhkan pertimbangan, kebijaksanaan, serta ruang lingkup untuk menggunakan kemampuan dan keahlian individu.

Employee Engagement

Employee Engagement (Kahn, 1990) adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama menunjukkan kinerja mereka. Aspek kognitif yang dimaksudkan adalah keyakinan yang dimiliki karyawan mengenai organisasi, para pemimpin, dan kondisi kerja dalam organisasi. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya, sedangkan aspek fisik meliputi energi yang dikeluarkan karyawan ketika melaksanakan peran atau tugasnya.

Gallup membagi karyawan menjadi 3 kelompok:

1. *Engaged employees*
Karyawan bekerja dengan *passion* dan merasakan hubungan yang mendalam dengan organisasi.
2. *Not-Engaged*
Karyawan berkonsentrasi terhadap menyelesaikan pekerjaan daripada tujuan dan hasil dari pekerjaan yang dikerjakan. Melihat pekerjaan sebagai pertukaran waktu dengan gaji.
3. *Actively Disengaged*
Karyawan tidak hanya tidak bahagia tetapi juga menunjukkan ketidakbahagiaan mereka melalui kata-kata, sikap maupun tindakan mereka.

Employee engagement berbeda dengan *job satisfaction*. *Job satisfaction* mengacu pada sebatas kebahagiaan seseorang dengan pekerjaannya yang dipengaruhi kondisi

lingkungan sekitar, sedangkan *employee engagement* merupakan komitmen yang diukur dengan *discretionary effort* yang bersedia dikeluarkan untuk perusahaan. Mungkin saja seorang karyawan *satisfied* dengan pekerjaannya namun berada pada level *engagement* yang rendah sehingga tidak memiliki inisiatif atau pun tidak memberikan *effort* yang lebih untuk kesuksesan organisasinya. Itulah mengapa tidak cukup hanya berfokus pada *job satisfaction* saja karena *job satisfaction* tanpa *engagement* tidak cukup berpengaruh terhadap hasil bisnis (ADP Research, 2012).

4 dimensi *employee engagement* (Fleming & Asplund, 2007), yakni:

1. *What do i get*
Termasuk didalamnya keuntungan, kompensasi, budaya dan lingkungan kerja. Tahap inilah yang menjadi motivasi mereka untuk bergabung dan bekerja dengan dedikasi.
2. *What do i give*
Karyawan berpikir bagaimana kontribusi dan tanggungjawabnya kepada perusahaan, dan bagaimana orang lain memandang dan menghargai upaya mereka.
3. *Do i belong*
Karyawan mulai mencari tahu apakah opini mereka diperhitungkan oleh perusahaan dan hal tersebut akan memotivasi mereka.
4. *How can we grow*
Karyawan melakukan perbaikan, belajar, bertumbuh, berinovasi dan mulai mengeluarkan ide-ide baru mereka. Termasuk didalamnya promosi, kenaikan gaji, *reward and recognition*.

Competitive Advantage

Competitive advantage didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan posisi pertahanan terhadap pesaingnya (Porter, 1985). Posisi tersebut akan membuat perusahaan memperoleh *profit* yang lebih dari pesaingnya (Chen, Leu, & Chiou, 2006).

Dalam penelitiannya, Voala & O'cass (2010) membagi *competitive advantage* menjadi 2 dimensi, yaitu:

1. *Cost Leadership* yaitu niat mengejar *cost reduction* dari perusahaan berdasarkan pengalaman, biaya yang minim, biaya overhead yang dikontrol, dan adanya *cost minimalization*.
2. *Differentiation* yaitu pengembangan produk atau jasa, dimana produk atau jasa tersebut memiliki karakteristik seperti yang diinginkan oleh konsumen.

Financial Performance

Menurut Sutrisno (2009) kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, pengukuran *financial performance* yang digunakan adalah Tobin's. Tobin's Q adalah rasio nilai pasar gabungan dibagi dengan nilai pengganti aset yang sama (Fiakas, 2005). Apabila nilai Q rendah (antara 0-1) menunjukkan bahwa saham perusahaan *undervalued*, di mana hal ini berarti manajemen telah gagal dalam mengelola aktiva perusahaan dan potensi pertumbuhan investasi rendah. Apabila nilai Q sama dengan 1 menunjukkan bahwa perusahaan *stagnan* dalam mengelola aktiva perusahaan, sedangkan jika nilai Q tinggi (diatas 1) maka perusahaan tersebut dapat dikatakan berhasil dalam mengelola aktiva (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Engagement

Dalam penelitiannya, Garg & Kumar (2012) menemukan bahwa *job satisfaction* dan kompensasi merupakan parameter yang paling penting dalam mengukur *employee engagement*. *Employee Engagement* dibangun diatas pondasi *job satisfaction*, *employee commitment* dan *organizational citizenship behaviour* (Markos & Sridevi, 2010). Selain itu, faktor yang mempengaruhi *engagement* seseorang yang diungkapkan oleh Bakker (2011), salah satunya adalah *personal resources* yang termasuk didalamnya *life and job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* mengungkapkan bahwa karyawan yang *satisfied* otomatis akan *engaged*.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh langsung dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Competitive Advantage*

Karyawan merupakan sumber dari *competitive advantage* (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2005). *Outcomes* dari *employee engagement* merupakan apa yang diharapkan setiap perusahaan yaitu karyawan yang produktif dimana mereka dapat bekerja melebihi target, *profitable* dimana mereka akan bekerja dengan efisien (Fleming & Asplund, 2007). Karyawan yang *engaged* juga akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dan menjadikan perusahaan tersebut memiliki *competitive advantage* dengan *higher productivity, higher customer satisfaction, lower employee turnover* (Sundaray, 2011). Karyawan yang *engaged* merupakan *superior resources* bagi perusahaan yang akan menuntun pada *competitive advantage*. Teresko (2004) berpendapat bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan tersebut menjadi *engaged* sehingga karyawan tersebut akan lebih produktif dan organisasi akan memperoleh *competitive advantage*. Penelitian yang dilakukan Ncube and Jerie (2012) menunjukkan bahwa hotel dengan level *employee engagement* yang lebih tinggi menikmati *competitive advantage* dengan *market share* yang lebih besar dibanding pesaingnya.

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh langsung dari *employee engagement* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance*

Hosseini (2012) berpendapat bahwa dalam persaingan yang ketat ini, perusahaan manufaktur maupun jasa berusaha untuk memberikan nilai yang lebih kepada pelanggan untuk mendapatkan posisi yang

menonjol dibandingkan pesaingnya. Menentukan harga produk (*product pricing*) merupakan strategi perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* (Bridoux). Cater & Pucko (2005) mengatakan, dalam *competitive advantage*, perusahaan dapat menawarkan produk yang hampir sama dengan pesaing namun harga lebih murah (*cost leadership*) atau berbeda sama sekali dengan pesaing namun harga lebih tinggi (*differentiation*). *Price* atau harga yang ditawarkan tersebut akan mempengaruhi profit maupun market share perusahaan (Tracey, Vonderembse, & Lim, 1999). *Competitive Advantage* muncul dari penggunaan sumber daya yang efektif dan hal tersebut direfleksikan dalam *financial performance* dan *firm value* (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009). Yamin, Gunasekaran, & mavondo (1999) membuktikan bahwa *cost leadership* maupun *differentiation* berpengaruh positif terhadap *financial performance* perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh langsung dari *competitive advantage* terhadap *financial performance* pada perusahaan manufaktur di

Kaitan Penelitian dan Balance Scorecard

Dalam penelitian ini, *job satisfaction* termasuk dalam perspektif *learning and growth* (Devie et al., 2012). Menurut Rast and Tourani (2012) ada 5 faktor yang menyebabkan *job satisfaction* yaitu yang pertama *the work itself* dimana pekerjaan tersebut memberi tantangan dan kesempatan bagi individu untuk menggunakan keahliannya. Yang kedua dan ketiga adalah *supervision dan coworkers*, dimana *supervision* memastikan apakah pekerjaan yang terselesaikan telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan, sedangkan *coworkers* merupakan bagaimana sesama rekan kerja menunjukkan kompetensinya, menghargai serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif (Devie et al., 2012). Selanjutnya *pay* merupakan sistem pembayaran yang diyakini adil dan sesuai standar dan harapan karyawan. Dan yang terakhir adalah *promotion* yang merupakan

perpindahan individu ke hirarki tertentu yang diikuti kenaikan tanggung jawab, status dan gaji (Rast & Tourani, 2012). *Job satisfaction* harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat sehingga prestasi kerja karyawan pun meningkat (Susanty, 2012). Dengan menciptakan *job satisfaction*, perusahaan membantu karyawan sebagai untuk belajar dan bertumbuh (*human capital*).

Untuk *Employee Engagement* dalam penelitian ini termasuk dalam *internal business process* dimana *organization outcomes* dari *employee engagement* sendiri salah satunya adalah produktivitas dan *quality* (Harter, Schmidt, Agrawal, & Plowman, 2013). Kaplan & Norton (1992) membagi proses bisnis internal ke dalam 3 bagian yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Proses operasi sendiri menyangkut 3 hal yaitu waktu, *quality* dan *cost* (Hanuma & Kiswara, 2011). *Quality* menghasilkan *competitive advantage* yang akan membawa perusahaan kepada *organization performance* yang lebih baik (Lakhal, 2009). *Engaged employees* juga memicu *customer satisfaction*, inovasi dan kreativitas karyawan (McEwen, 2011). Karyawan yang *engaged* akan berinovasi dan memberikan perhatian lebih kepada keinginan *customer* (Wellins et al., 2005). Menurut Martello, Watson, & Fischer (2008) perspektif bisnis internal merupakan proses menciptakan *customer satisfaction*.

Competitive Advantage dalam penelitian ini termasuk dalam perspektif *customer*. *Competitive advantage* adalah kemampuan/ keunggulan organisasi membedakan dirinya dari para pesaing. Keunggulan tersebut berupa *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan berupa harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat atas produk atau jasa yang lebih baik (Ehmke, 2011). Dalam perspektif *customer*, perusahaan dituntut memberikan barang / jasa yang memberikan *value* yang terbaik bagi *customer* (Mulyadi, 2001). Demikian mengapa *competitive advantage* termasuk dalam perspektif *customer*. Selanjutnya, *Competitive Advantage* muncul dari penggunaan sumber daya yang efektif dan hal tersebut direfleksikan dalam *financial*

performance (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009).

Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan Abraham (2012) terhadap 30 karyawan, ditemukan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif dengan *employee engagement*. Tiwari (2011) juga membuktikan bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang mendorong *employee engagement*. Pada tingkat makro, perusahaan perlu untuk menyediakan sumber daya, peralatan dan lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement*. Pada tingkat mikro, karyawan dengan bantuan manajer perlu membangun hubungan pribadi dengan pekerjaan mereka dan mengukir masa depan yang memuaskan di dalam organisasi.

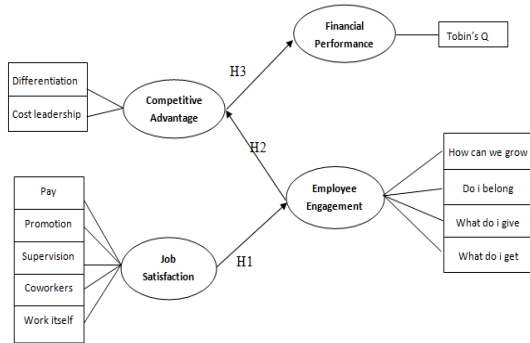
Penelitian yang dilakukan Harter, Schmidt, Agrawal, & Plowman (2013) menegaskan bahwa *employee engagement* berdampak positif pada 9 business outcomes yang diantaranya produktivitas, *turnover*, *customer satisfaction*, dan *quality*. Karyawan yang produktif akan bekerja secara efisien dan menghasilkan *competitive advantage* yang kemudian akan berdampak pada *financial performance* perusahaan melalui pemakaian sumber daya yang efisien tersebut (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maylett & Riboldi (2008) mendapatkan bahwa *employee engagement* dapat mengurangi 24% *turnover* karyawan, meningkatkan 2% *customer satisfaction*, dan meningkatkan 10% *revenue* perusahaan.

Competitive advantage yang diukur dengan *cost leadership* dan *differentiation* berpengaruh terhadap *financial performance* (Majeed, 2011; Lopez-Gamero, Molina-Azorin, Claver-Cortez, 2009). Kim (2006), Rosenzweig (2003), Ozdemir & Aslan (2011) membuktikan bahwa *competitive advantage* yang diukur dengan *cost leadership* berpengaruh terhadap *financial performance*, sedangkan *differentiation* tidak berpengaruh terhadap *financial performance*. Cater & Pucko (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *differentiation advantage* memiliki dampak yang lebih besar dan signifikan terhadap

financial performance dibandingkan cost advantage.

METODE PENELITIAN

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada perusahaan manufaktur di Surabaya sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI tahun 2011, 2012, dan 2013. Prosedur pengumpulan data melalui studi pustaka, penyebaran kuisioner, dan dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur terbuka di Surabaya yang tidak diketahui jumlahnya. Berdasarkan standart penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), maka sampel dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan manufaktur terbuka di Surabaya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan tetap lama bekerja minimal 1 tahun. Kriteria ini digunakan karena diharapkan, karyawan telah memiliki pemahaman yang cukup tentang perusahaan sehingga dapat mengisi kuisioner dengan tepat.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan manufaktur yang berada di Surabaya.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- a. Variabel Bebas: *Job satisfaction* yang diadopsi dari *Rast and Tourani, 2012*.
- b. Variabel Perantara: *Employee Engagement* yang diadopsi dari Harter et al., 2013 dan *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Voola and O'cass, 2010.
- c. Variabel Terikat: *Financial Performance* yang diadopsi dari Richard et al., 2009.

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya.

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan deskriptif profil responden dari perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian

Tabel 1. Profil Responden

Profil	Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	148	53,43 %
	Perempuan	209	46,57 %
	Total	277	100%
Lama Bekerja	1-3 tahun	140	50,54 %
	4-6 tahun	84	30,32 %
	7-10 tahun	25	9,03 %
	>10 tahun	28	10,11 %
	Total	277	100%
Jabatan	Accounting Staff	81	29,24 %
	Marketing Staff	43	15,52 %
	Staff	34	12,27 %
	Administration Staff	32	11,55 %
	Lainnya	190	31,42 %
	Total	277	100%

Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

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

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden berikut ini :

Tabel 2. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < rata-rata ≤ 5,00	Sangat Setuju
3,40 < rata-rata ≤ 4,20	Setuju
2,60 < rata-rata ≤ 3,40	Netral
1,80 < rata-rata ≤ 2,60	Tidak Setuju
1,00 < rata-rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Setuju

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Job Satisfaction

Variabel	Indikator	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Job Satisfaction	<i>The work itself</i>	30	3,30	4,4	3,89	0,31
	<i>Co-workers</i>	30	3,30	4,9	3,98	0,37
	<i>Supervision</i>	30	3,33	4,8	4,05	0,46
	<i>Promotion</i>	30	3,40	4,3	3,81	0,26
	<i>Pay</i>	30	2,70	4,6	3,76	0,45
	<i>Mean total</i>				3,90	

Dari tabel 3 di atas, diketahui nilai mean total dari variabel *job satisfaction* adalah sebesar 3,90 yang artinya responden setuju bahwa *job satisfaction* dalam perusahaan dimana ia bekerja sudah baik. Indikator *Supervision* memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,05 yang artinya *job satisfaction* karyawan pada perusahaan manufaktur yang menjadi sampel dalam penelitian ini disebabkan oleh hubungan yang baik dengan Supervisi, sedangkan kepuasan karyawan terhadap gaji (*pay*) masih rendah yaitu dengan nilai mean 3,75.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Employee Engagement

Variabel	Indikator	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Employee Engagement	<i>What do i get</i>	30	3,42	4,7	3,84	0,31
	<i>What do i give</i>	30	3,25	4,23	3,68	0,23
	<i>Do i belong</i>	30	3,4	4,15	3,75	0,26
	<i>How Can we grow</i>	30	3,25	4,5	3,79	0,30
	<i>Mean total</i>				3,77	

Dari tabel 4 di atas, diketahui nilai mean total dari variabel *employee engagement* adalah sebesar 3,77 yang artinya responden dalam penelitian setuju bahwa perusahaan manufaktur dimana ia bekerja sudah memiliki level *employee engagement* yang baik. Indikator *what do i get* memiliki mean tertinggi yaitu 3,84 yang artinya responden mementingkan apa yang akan ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut, sedangkan indikator terendah adalah *what do i give* dengan nilai mean 3,68 yang artinya responden paling sedikit dalam memikirkan tentang bagaimana usaha mereka dipandang oleh orang lain termasuk pujian dari atasan maupun rekan kerjanya.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Competitive Advantage

Variabel	Indikator	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Competitive Advantage	Differentiation	30	2,83	4,56	3,78	0,40
	Cost Leadership	30	2,43	4,33	3,70	0,47
	<i>Mean total</i>				3,74	

Dari tabel 5 di atas, diketahui nilai mean total dari variabel *competitive advantage* adalah sebesar 3,74 yang artinya responden dalam penelitian ini setuju bahwa perusahaan dimana ia bekerja telah memiliki *competitive advantage* yang baik. Indikator *differentiation* memiliki mean yang sedikit lebih besar yaitu 3,78 dibandingkan indikator *cost leadership* yang memiliki nilai mean 3,70. Dari angka mean tersebut dapat kita ketahui bahwa perusahaan manufaktur yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki *competitive advantage differentiation* dan *competitive advantage cost leadership* yang hampir sama jumlahnya.

Tabel 6. Financial Performance Perusahaan

Dari tabel 6 di atas dapat kita lihat bahwa mean Tobins Q dari tahun ke tahun besarnya > 1 dan mengalami peningkatan dari tahun 2011-2013 yang artinya

perusahaan *overvalued* atau dapat dikatakan berhasil dalam mengelola aktiva (Sudiyanto & Puspitasari, 2010).

	N	Min.	Max.	Mean	Keterangan
Tobins'Q 2011	30	0,549	9,310	2,078	Overvalued
Tobins'Q 2012	30	0,613	14,156	2,725	Overvalued
Tobins'Q 2013	30	0,593	14,633	3,157	Overvalued

Nilai Outer Loading

Nilai Outer Loading setiap indikator >0,5 yang artinya indikator dalam penelitian ini valid.

Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Nilai akar *AVE* variabel *job satisfaction* adalah 0,8230, *employee engagement* adalah 0,8524, *competitive advantage* adalah 0.8377, dan untuk *financial performance* adalah 0,9024. Nilai akar *AVE* tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Nilai Cross Loading

Dengan demikian semua indikator di tiap variabel telah memenuhi *discriminant validity*.

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Job Satisfaction</i>	0,9126
<i>Employee Engagement</i>	0,9137
<i>Competitive Advantage</i>	0,8246
<i>Financial Performance</i>	0,9432

Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Job Satisfaction</i>	0,8796
<i>Employee Engagement</i>	0,8768
<i>Competitive Advantage</i>	0,5759
<i>Financial Performance</i>	0,9202

Semua variabel telah memenuhi *rule of thumb*, yaitu *composite reability* di atas 0.7 dan *cronbach's alpha* di atas 0,6 Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 9. R-square

Variabel	Nilai R-Square
<i>Job Satisfaction</i>	-
<i>Employee Engagement</i>	0,5071
<i>Competitive Advantage</i>	0,0411
<i>Financial Performance</i>	0,0577

Semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.10 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - ((1 - 0,5071) \times (1 - 0,0411) \times (1 - 0,0577)) = 0,5546$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0,5546 artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 55,46%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang cukup baik

Tabel 10. Hasil InnerWeight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
JS-> EE	0,7121	0,7138	0,0274	0,0274	25,968
EE->CA	0,2028	0,2024	0,0871	0,0871	2,3287
CA-> FP	0,2402	0,2452	0,0511	0,0511	4,6966

Nilai koefisien path pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,7121 dengan t hitung sebesar 25,968 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 pertama penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Competitive Advantage* adalah sebesar 0,2028 dengan t hitung sebesar 2,3287 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Competitive Advantage* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Employee*

Engagement terhadap *Competitive Advantage*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0,2402 dengan t hitung sebesar 4,6966 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga terdapat pengaruh positif antara *Competitive Advantage* terhadap *Financial Performance*, dapat diterima.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* dan selanjutnya *competitive advantage* sendiri juga terbukti memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Hal ini sejalan dengan konsep *Balance Score Card* yang diungkapkan oleh Mulyadi (2001) dimana perusahaan harus memberdayakan karyawan sebagai *human capital* perusahaan (perspektif *learning and growth*) melalui *job satisfaction*. Karyawan yang *engaged* akan berinovasi dan memberikan perhatian lebih kepada keinginan *customer* (Wellins et al., 2005). hal tersebut sesuai dengan perspektif *internal business process* yang diungkapkan oleh Martello et al. (2008) dimana dalam perspektif ini perusahaan melakukan proses untuk menciptakan kepuasan *customer* maupun kepuasan *shareholder*.

Competitive Advantage termasuk dalam perspektif *customer* dalam *balanced scorecard* karena menurut Mulyadi (2001) *customer perspective* dalam *balanced scorecard* merupakan produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* dimana *competitive advantage* dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk

mencapai *value* tersebut. Hal tersebut sesuai dengan definisi *competitive advantage* yaitu keunggulan yang dimiliki perusahaan melebihi pesaingnya, dimana keunggulan tersebut berupa *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan yang berupa harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat atas produk atau jasa yang lebih baik (Ehmke, 2011). Melalui perspektif *customer* diharapkan *financial performance* dapat berlipatganda melalui pendapatan penjualan dari *customer* yang puas.

Saran

Bagi perusahaan sebaiknya mengatur ulang sistem penggajian karyawan yang telah disesuaikan dengan pekerjaan karyawan sehingga karyawan merasa diperlakukan adil.

Sebagai atasan atau sesama rekan kerja hendaknya memberi pujian kepada bawahan atau rekan kerja yang memang layak dan memiliki kinerja yang baik. Saling bertukar pikiran dan membicarakan kemajuan satu sama lain sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan atau pun rekan kerja untuk memiliki *performance* yang lebih baik demi kemajuan perusahaan.

Penelitian selanjutnya dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini karena penelitian terkait variabel *employee engagement* ini masih sangat sedikit dilakukan di Indonesia. Peneliti selanjutnya dapat mereplikasi penelitian ini baik dengan indikator pengukuran variabel yang sama maupun dengan indikator yang beragam dengan ukuran sampel yang lebih besar.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian hanya terbatas pada beberapa perusahaan manufaktur publik di Surabaya dan terbatas pada indikator Tobin's Q dalam menilai *financial performance* sehingga dapat memungkinkan hasil yang berbeda apabila dilakukan pada sektor industri yang berbeda maupun di wilayah yang berbeda dengan indikator variabel yang mungkin juga berbeda.

DAFTAR REFERENSI

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *Journal of Management*, 8 (2), 27-36.

- Accord Management Systems. (2004). Employee Engagement Strategy: A Strategy of Analysis to Move from Employee Satisfaction to Engagement.
- ADP Research Institute. (2012). Employee Engagement VS Employee Satisfaction: Are They the Same thing ? *ADP White Paper*. ADP, Inc.
- Al-alak, B. A., and Tarabieh, S. A. (2011). Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance through Customer Orientation, Innovation Differentiation and Market differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1 (5), 80-91.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Cater, T., & Pucko, D. (2005). How Competitive Advantage Influences Firm Performances : The case of Slovenian Firms. *Economic and Business Review*, 7 (2), 119-135.
- Chen, C., Leu, J., & Chiou, C. (2006). The impact of E-Supply Chain Capability on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Electronic Business Management*, 4 (5), 419-427.
- Devie, Tarigan, J., Widjaja, D. C. (2012). The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Cafe and Restaurant Sector. *International Journal of Innovation, Management, and Technology*, 3 (5), 614-618.
- Fiakas, D. (2005). Tobin's q: Valuing Small Capitalization Companies, *Crystal Equity Research*.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). Where Employee Engagement Happens. *Gallup Business Journal*. New York: Gallup Press.
- Garg, A., & Kumar, V. (2012). A Study of Employee Engagement in Pharmaceutical Sector. *International Journal of Research in IT and Management*, 2(5), 85 – 98.
- Hanuma, S., Kiswara, E. (2011). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Semarang : *Universitas Diponegoro*
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S. K. (2013). The relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2012 Q12 meta-analysis. Omaha, NE: Gallup.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive Advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1), 152-164.
- Lockwood, Nancy R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management*.
- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E. (2009). The Whole Relationship between Environmental Variables and Firm Performance: Competitive Advantage and Firm Resources as Mediator Variables. *Journal of Environmental Management*, 30, 1-12.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martello, M., Watson, J. G., Fischer M. J. (2008). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6 (9), 67-80.
- Maylett, T. M. & Riboldi, J.M., (2008) . The Three Essential Components of Employee Engagement. *Decision wise, Inc.*
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat*

- Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- Ncube, F., & Jerie, S. (2012). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage in the Hospitality Industry. A Comparative Study of Hotels A and B in Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(4), 380-388.
- Ozdemir, A. I., & Asland, E. (2011). Supply Chain Integration, Competitive Capability and Business Performance: A Study on Turkish SMEs. *Asian Journal of Business Management*, 3 (4), 325-332.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7).
- Ramaswami, S.N., Srivastava, R.K. & Bhargava, M. (2009). Market-Based Capabilities And Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Robbins, S. P., and Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. (15th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. *Rand McNally & Company*. Chicago, IL.
- Sudiyatno, B. & Puspitasari, E. (2010). Tobin's q dan Altman Z-Score sebagai Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Kajian Akuntansi*, 2 (1), 9-21.
- Sundaray, B. K. (2011) Employee Engagement: A Driver of Organization Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3 (8), 53-59.
- Susanty, E. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(2), 121-134.
- Sutrisno, (2009). *Manajemen Keuangan Teori Konsep dan Aplikasi*, Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: Ekoisia.
- Teresko, J. (2004). Driving *Employee Engagement*. *Industry Week/IW*, 253(2), 32-37
- Tiwari, S. (2011). Employee Engagement – The Key to Organizational Success. *Academy for Professional Excellence*, 311-328.
- Tracey, Michael, Vonderembse, Mark, A., Lim, Jeen-Su. (1999). Manufacturing Technology and Strategy Formulation : Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. *Journal of Operation Management*, 17.
- Voola R. and O'Cass A. (2010). Implementing Competitive Strategies: The role of Responsive and Proactive Market Orientations, *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Wellins, R., Bernthal, P., Phelps, M. (2005). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. DDI Publication.