

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MELALUI ORGANIZATIONAL CULTURE DAN ENTREPRENEURIAL INTENSITY SEBAGAI INTERVENING VARIABLE PADA PERUSAHAAN PUBLIK DI SURABAYA**

**Jessica Helena dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: [ddevies@yahoo.co.id](mailto:ddevies@yahoo.co.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* terhadap *firm performance*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *firm performance* melalui *organization culture* dan *entrepreneurial intensity* yang merupakan variabel intervening dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan perusahaan publik di Surabaya. Sampel penelitiannya adalah perusahaan yang menerapkan *transformational leadership*. Dan berdasarkan hasil perkalian item-item pertanyaan variabel yang diamati 4 atau 5 kali ditetapkan sampel sejumlah 147 karyawan pada 30 perusahaan publik yang menerapkan *transformational leadership*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap *firm performance*. Namun *Entrepreneurial intensity* tidak memberikan pengaruh positif terhadap *firm performance* dan tidak terdapat pengaruh signifikan antara *organizational culture* terhadap *firm performance*. Sehingga *transformational leadership* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *firm performance* melalui *entrepreneurial intensity*.

**Kata kunci:** *Transformational Leadership, Firm Performance, Organizational Culture, Entrepreneurship*

**ABSTRACT**

*The aimed of this study was to examine the relationship of transformational leadership to the firm performance. This research was conducted in order to find the affect of transformational leadership through organizational culture and entrepreneurial intensity as the intervening variables. This study used primary data obtained from questionnaires distributed to go-public companies' employees in Surabaya. The samples were companies that used transformational leadership. Based on the multiplication of the question of the variable items obeserved 4 or 5 times a sample of 147 employees was set of in 30 companies that use transformational leadership. The test results showed that the application of transformational leadership gave a positive and significant influence on the firm performance. But, Entrepreneurial intensity didn't provide a positive impact on the firm performance and there was no significant influence of organizational culture on firm performance. Therefore transformational leadership provided a significant influence on firm performance through entrepreneurial intensity.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Firm Performance, Organizational Culture, Entrepreneurship*

## PENDAHULUAN

Pintu gerbang perdagangan bebas tersebut membuka peluang baru bagi perusahaan untuk meningkatkan laba mereka. , jika perusahaan tidak siap dalam menghadapi tantangan tersebut maka peluang tersebut berubah menjadi ancaman. Sehingga organisasi perlu memiliki jiwa kewirausahaan dan inovatif (Parker and Bradley, 2000; Valle, 1999), kepemimpinan yang mampu membawa karyawan yang dipimpinnya lebih baik (Burns, 1978; Bass, 1985) kultur organisasi yang mampu meminimalkan kesalahan kejatuhan organisasi tersebut (Barrett, 1997) agar dapat memenuhi tantangan perubahan di zaman ini.

Salah satu tipe kepemimpinan yang dikembangkan oleh Burns (1978), Bass (1985) yaitu transformational leadership berusaha merumuskan satu jenis kepemimpinan yang transformatif berfokus pada kekuatan dari pemimpin tersebut daripada mengandalkan posisi maupun otoritas yang diberikan oleh organisasi (Daft, 2010). Sedangkan, kultur organisasi merupakan pola asumsi yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan organisasi tersebut mengatasi problem adaptasi eksternal dan integrasi secara internal (Schein, 1984). Di sisi lain, sikap entrepreneurship menjadi penting bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan, bukan hanya untuk perkembangan bisnis, namun juga untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Szerb, 2003).

Oleh karena itu, Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul **“Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance melalui Organizational**

## **Culture dan Entrepreneurial Intensity sebagai Intervening Variable pada Perusahaan Publik di Surabaya”**

Sedangkan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dampak *transformational leadership* terhadap *organizational performance*?
2. Apakah dampak *transformational leadership* terhadap *organizational culture*?
3. Apakah dampak *transformational leadership* terhadap *entrepreneurial intensity*?
4. Apakah dampak *organizational culture* terhadap *organizational performance*?
5. Apakah dampak *entrepreneurial intensity* terhadap *organizational performance*?

### ***Transformational Leadership***

Kepemimpinan transformatif memiliki sebuah karakteristik kunci dimana kepemimpinan ini berfokus pada kekuatan dari pemimpin tersebut daripada mengandalkan posisi maupun otoritas yang diberikan oleh organisasi. Fokus kepemimpinan ini pada intangible qualities seperti visi, strategi, budaya dan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Burns (1978), yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), Bennis and Nanus (1986), Kouzes and Posner (1987) dan Tichy and Devanna (1986) menghasilkan beberapa indikator bagaimana sebuah kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kepemimpinan transformatif. Dari hasil penelitian mereka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki 4 ciri yang menonjol yaitu (1) kharisma atau pengaruh yang idealis (charisma or idealized influence); (2) inspirasi (inspiration); (3) stimulasi intelek (intellectual stimulation); and (4) perhatian per individu (individualized consideration).

### ***Charisma or Idealized Influence***

Seorang pemimpin dapat dikatakan memiliki karisma dan pengaruh ideal jikalau pemimpin tersebut memiliki visi dengan nilai yang baik dan bukan sebaliknya (Bass and Steidlmeier, 1999). Hal ini penting karena etika dan nilai merupakan sisi yang membedakan antara transformational leadership dan charismatic leadership (Rogers & Farson, 1955; Conger & Kanungo, 1988; Bass & Steidlmeier, 1999) dimana kepemimpinan karismatik memiliki sisi gelap yaitu narcissicism, authoritarianism, Machiavellianism, visi yang cacat, haus kekuasaan yang diiringi dengan tidak adanya pembatasan aktivitas maupun promosi di antara karyawan, identifikasi personal dan tidak ada transfer values maupun belief.

### ***Inspiration***

Seseorang dapat dikatakan pemimpin yang inspiratif jika memimpin yang dapat menyalurkan emosi positif dari karyawan/rekan kerjanya. Mereka mengerti bahwa emosi berperan penting dalam perilaku manusia. Pemimpin yang menginspirasi memiliki kecerdasan emosi yang baik (McEachem, 2005). Pemimpin yang inspiratif memiliki kemampuan untuk melihat visi ke depan dan membagikan visi tersebut kepada pengikutnya. Partisipasi orang lain di dalam organisasi secara keseluruhan dalam menformulasikan visi tersebut terbukti lebih efektif dalam meneguhkan komitmen mereka terhadap visi tersebut (Bae, 2001)

### ***Intellectual Stimulation***

Pemimpin yang mampu memberi stimulasi intelektual adalah pemimpin yang menolong karyawan mereka untuk berpikir kreatif (Ivancevich & Matteson, 1996). Selain itu mereka menekankan rasio, intelegensia, dan pemecahan problem secara cermat (Bass, 1990). Pemimpin ini mencoba untuk tidak sekedar berpikir lebih cerdas namun juga mempengaruhi karyawan dan rekan kerjanya untuk berpikir lebih cerdas dan kreatif (Bae, 2001)

### ***Individualized Consideration***

Pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan menjadi mentor bagi pengikutnya. (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Pemimpin ini juga mampu mengenali setiap kebutuhan individu yang berbeda-beda. (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Menurut Bae (2001), salah satu komponen utama perilaku ini adalah kemampuan untuk mengimpratasi visi kepada karyawan/pengikutnya. Bukan berarti hanya pemimpin yang memberikan visi tersebut.

### ***Organizational Culture***

Definisi dari kultur/budaya organisasi ialah sebuah pola asumsi yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan organisasi tersebut mengatasi problem adaptasi eksternal dan integrasi secara internal (Schein, 1984). Sehingga kita bisa mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah konsep ilmiah yang berusaha menjelaskan aktivitas organisasi secara utuh. (Reiman & Oedewald, 2002). Salah satu penelitian yang berusaha untuk merumuskan konsep budaya organisasi dilakukan oleh Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor (2006). Penelitian mereka akhirnya menghasilkan *Competing Value Framework*. Dalam kerangka kerja ini, kultur budaya organisasi terdiri dari dua dimensi – dimana kedua dimensi dapat digambarkan menjadi 4 kuadran yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*

### ***Clan***

Kultur ini berorientasi untuk terus membangun komitmen bersama. Pemimpin dari organisasi dengan budaya kolaboratif membangun organisasinya dengan mendorong seluruh bagian dari organisasinya untuk membangun hubungan saling percaya dan menanamkan perasaan saling memiliki dan terlibat dalam komunitas.

### ***Adhocracy***

Budaya ini menyebabkan organisasi cenderung menekankan dan mendukung aktivitas kewirausahaan karena fokusnya dalam menciptakan ide baru. Faktor yang menggerakkan mereka adalah inovasi dan pertumbuhan. Kelemahan dari budaya ini adalah jika terlalu ekstrim maka akan timbul kekacauan akibat terlalu banyak percobaan terhadap ide baru namun tidak tercapai dan tidak terstruktur

### ***Hierarchy***

Budaya yang ditekankan yaitu perencanaan matang, sistem dan proses yang efisien, dan enforcing compliance. Faktor yang menjadi pendorong adalah kualitas tinggi atau optimalisasi yang seringkali diekspresikan seperti dapat diprediksi sejauh mungkin ataupun meminimalkan variasi dan kesalahan. Namun, jika budaya ini terlalu ditekankan dalam organisasi dapat menyebabkan leading to red tape, languishing bureaucracy, dan stagnansi pada organisasi.

### ***Market***

Fokus organisasi semacam ini berdampak pada penekanan bahwa ada pihak yang menang maupun kalah. Faktor yang menjadi roda pendorong perusahaan adalah profit, pangsa pasar, pendapatan, brand equity dan kecepatan dalam memberi tanggapan. Namun, jika budaya tersebut terlalu ekstrim dapat berakibat negatif seperti lingkungan yang egoistik (pementingan diri sendiri) dan konflik yang muncul dari pengabaian isu-isu etika/moral manusia.

### ***Entrepreneurial Intensity***

Kewirausahaan adalah sebuah proses yang berorientasi pada tujuan yang dinamis dimana proses ini melibatkan pemikiran kreatif individu untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar dan peluang baru. Kemampuan ini didukung dengan kemampuan untuk mengatur, mengamankan sumber daya dan adaptasi lingkungan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan mempertimbangkan resiko yang ada. (Smart & Conant, 1994).

Perusahaan kewirausahaan mempunyai *ciri risk taking, innovative and proactiveness*.

### ***Firm Performance***

Kinerja organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan / visi dengan memanfaatkan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin (Daft, 2010). Dari semua penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa ada 2 pengukuran kinerja yaitu financial performance dan non-financial performance. Dalam penelitian ini akan difokuskan pada kinerja keuangan dimana dua jenis pengukuran yaitu *accounting* dan *stock market based performance measurement* melalui *Return of Asset (ROA), sales growth, asset growth, dan operating income growth* sebagai perwakilan *accounting based measurement* dan *total return* dan *alpha* sebagai penggambaran *stock based measurement*.

## **HUBUNGAN ANTAR VARIABEL**

### ***Transformational Leadership dengan Organizational Culture***

Peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya merupakan sebuah realitas yang tidak dapat disangkal (Aydogdu & Asikgil, 2011). Tak terkecuali kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi secara positif (Shurbagi & Zahari, 2013). Menurut Schein (1984), budaya pada dasarnya (1) bersumber dari kepercayaan, nilai, dan asumsi yang dicetuskan oleh pendiri/pemimpin organisasi (2) pengalaman pembelajaran dari para anggota/karyawan dalam organisasi seiring dengan perkembangan organisasi (3) kepercayaan, nilai-nilai maupun asumsi baru yang dibawa oleh pemimpin maupun anggota baru dalam organisasi. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*

### ***Organizational Culture dengan Firm Performance***

Ojo (2010) menyatakan bahwa *organizational culture* merupakan kunci untuk kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari budaya terhadap *organization effectiveness* sebagai mediasi dari *leadership* (Parry & Proctor-Thomson, 2003; Mahalinga Shiva, A, & Suar, 2012), *competitive advantage* (Swalhah, 2014), *company performance* melalui mediasi *competitive strategy* (Wanto & Suryasaputra, 2012). Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *firm performance*

### ***Transformational leadership dengan entrepreneurial intensity***

Hage and Dewar (1973), menemukan adanya hubungan yang positif antara *democratic*, *considerate* dan *participative leader behavior* terhadap kreativitas karyawan/bawahan. Di penelitian lainnya, Scott dan Bruce (1994) menunjukkan bahwa ekspektasi terhadap peran dari supervisor memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas pengikut/karyawan. Sedangkan Tierney et al (1999), memfokuskan penelitiannya pada kualitas hubungan timbal balik di antara pemimpin dan pengikutnya dan menemukan adanya hubungan positif terhadap kreativitas pekerja. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurial intensity*

### ***Entrepreneurial Intensity dengan Firm Performance***

Entrepreneurship dapat didefinisikan sebagai proses menciptakan nilai dengan mengumpulkan berbagai sumber daya untuk mengeksploitasi segala peluang (Morris & Sexton, 1996). Kondisi

lingkungan dengan perubahan yang cepat dan umur produk yang semakin pendek membuat inovasi dibutuhkan dalam menawarkan produk dan jasa beserta pengembangan berkelanjutan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan mencapai hasil sesuai ekspektasi pelanggan (Dess, Lumpkin, & McGee, 1999). Di sisi lain, Aaker and Jacobson (1987) berargumen bahwa pengambilan resiko yang berkolerasi dengan sikap seorang *entrepreneur* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Secara umum, analisis ekonomi telah berargumen bahwa perusahaan memperoleh return yang tinggi sebagai kompensasi pengambilan resiko (Bromiley, 1991). Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: *Entrepreneurial intensity* berpengaruh positif terhadap *firm performance*.

### ***Transformational Leadership dengan Firm Performance***

Penelitian yang dilakukan oleh Bass (1990), Manz & Sims (1991), Sarros & Woodman (1993), & Goleman (2000) menunjukkan *leadership behavior* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Fu, Tsui, Liu, & Li (2010), menemukan bahwa nilai-nilai yang dibawa oleh CEO dapat berdampak baik positif maupun negative terhadap pengikutnya, dimana hal tersebut bergantung pada reaksi pengikut terhadap kesesuaian antara nilai instrinsik yang dianut oleh pimpinan dan perilaku transformasional yang terlihat dari pimpinan tersebut. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

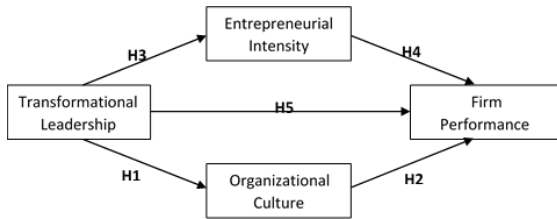
H5: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *firm performance*.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian

**Model Analisis**

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



**Gambar 3.1.** Model Analisis Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010) yang mengutip dari Roscoe (1982), mengenai jumlah sampel yang layak dalam sebuah penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya: pria/wanita, pegawai negeri/swasta dan lain-lain), maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30. Sedangkan untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20. Melihat dari syarat-syarat jumlah sampel yang baik, maka jumlah sampel yang peneliti maka sampel dalam menelitian ini adalah 30 perusahaan publik di Surabaya sebagai sampel. Dimana satu perusahaan diwakili oleh 4-6 orang karyawan tetap dari perusahaan publik di Surabaya. Teknik sampling yang akan digunakan adalah *non-probability sampling* dan *purposive sampling*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran interval. Sedangkan skala penelitiannya adalah skala Likert, yang memakai 5 rating skala likert, yaitu : 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Analisa data dilakukan dengan melakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan *partial least square* yang dibantu dengan *software* AMOS 2.0 dan SPSS. Uji validitas terhadap butir pertanyaan dalam kuisioner dapat dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS, yaitu dengan melihat hasil

output Corrected Item – Total Correlation dan Uji reliabilitas dilakukan dengan nilai cronbach’s alpha. Jika cronbach’s alpha yang dinyatakan dalam koefisien reliabel atau “α” > 0,6 maka jawaban konsumen dikatakan reliabel.

Analisa PLS terbagi dalam dua model, yaitu inner model dan outer model. Evaluasi untuk outer model dapat dilakukan melalui Uji *Confirmatory Factor Analysis* melalui uji validitas konvergen dan *discriminant validity* melalui *cross loading*. Sedangkan *inner model* dievaluasi dengan menggunakan R<sup>2</sup> dan nilai koefisien path. Sedangkan analisa lainnya untuk menguji kasualitas dalam model menggunakan 2 dua bagian utama yaitu (Santoso, 2012, p.131): 1. Menguji keseluruhan model (overall model fit) dari Structural model yaitu uji kesesuaian model – Goodness –of-fit Test. Pengujian yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada confirmatory factor analysis, 2.Menguji structural parameter estimaties, yakni hubungan di antara konstruk atau variabel independen-independen yang ada dalam structural model yang dapat digunakan dengan Uji kasualitas menggunakan regression Weight. Sedangkan perhitungan Q<sup>2</sup> dapat dirumuskan sebagai berikut :  $Q^2 = 1 - (1 - [R_1]^2)(1 - [R_2]^2) \dots (1 - [R_p]^2)$  dimana  $[R_1]^2$ ,  $[R_2]^2$ ,  $[R_p]^2$  adalah R<sup>2</sup> variabel endogen dalam model.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berikut ini hasil deskripsi responden dari keseluruhan variabel:

Variabel	Mean
<i>Transformational Leadership</i>	3.84
<i>Organizational Culture</i>	3.91
<i>Entrepreneurial Intensity</i>	3.62

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rata-rata perusahaan manufaktur di Surabaya yang menerapkan *transformational leadership* setuju telah menerapkan *organizational culture* dan

*entrepreneurial intensity* serta penerapannya dilakukan dengan baik.

### Uji Validitas

Indikator	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
Idealized Influence	1	0,398
	2	<b>0,308</b>
Inspiration	3	0,63
	4	0,619
Individualized Consideration	5	0,765
	6	0,813
Intellectual Stimulation	7	0,516
	8	0,383

Berdasarkan hasil yang diperoleh, ditemukan bahwa pertanyaan no 2 tidak valid sehingga perlu dieliminasi agar keseluruhan data menjadi valid. Setelah diproses kembali maka ditemukan hasil sebagai berikut:

Indikator	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
Inspiration	3	0,661
	4	0,681
Individualized Consideration	5	0,855
	6	0,846
Intellectual Stimulation	7	0,463

### Uji Validitas Kuesioner *Organizational Culture*

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, variable pada *organizational culture* memiliki nilai  $r$  hitung di atas 0,361 sehingga data-data tersebut valid

Indikator	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
Clan	9	0,372
	10	<b>0,587</b>
Adhocracy	11	0,7
Market	12	0,586
	13	0,602
Hierarchy	14	0,586
	15	0,655

### Uji Validitas Kuisisioner *Entrepreneurial Intensity*

Indikator	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
<i>Innovative</i>	16	0,786
	17	0,763
<i>Proactive</i>	18	0,605
	19	0,707
<i>Risk Taking</i>	20	0,496
	21	0,641

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, variable pada *entrepreneurial intensity* memiliki nilai  $r$  hitung di atas 0,361 sehingga data-data tersebut valid.

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa setiap variabel penelitian mempunyai nilai cronbach's alpha yang lebih besar dari 0.361, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kehandalan kuisisioner atau dengan kata lain dapat dikatakan *reliable*

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Batas	Keterangan
Transformational Leadership	0,870	0,361	Reliabel
Organizational Culture	0,826	0,361	Reliabel
Entrepreneurial Intensity	0,867	0,361	Reliabel

**Menguji Outer Model**

**Discriminant Validity**

Untuk mengukur *discriminant validity* dapat digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading*

Variabel	Indikator	Transformational Leadership	Organizational Culture	Entrepreneurial Intensity	Supply Chain Integration
Transformational Leadership	Inspiration	1.174	.000	.000	.000
	Individualized Consideration	2.502	.000	.000	.000
	Intellectual Stimulation	1.000	.000	.000	.000
Organizational Culture	Clan	.348	1.000	.000	.000
	Adhocracy	.754	2.168	.000	.000
	Hierarchy	.555	1.595	.000	.000
Entrepreneurship	Market	.690	1.984	.000	.000
	Innovative	.824	.000	1.752	.000
	Proactive	.633	.000	1.347	.000
Firm Performance	Risk Taking	.470	.000	1.000	.000
	Sales Growth	.373	.288	-.507	1.000
	EBITDA	.398	.306	-.541	1.066
	Asset Growth	.027	.021	-.036	.072
	ROA	-.054	-.041	.073	-.144
	Return	.005	.004	-.007	.013
	Alpha	.019	.015	-.026	.050

indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variable yang lainnya. Berikut ini disajikan tabel nilai *cross loading*:

Berdasarkan tabel cross loading di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang ada pada masing-masing variabel telah memenuhi discriminant validity. Hal ini diperlihatkan melalui nilai indikator yang lebih tinggi di dalam konstruksya sendiri dibandingkan dengan nilai indikator pada konstruk lainnya.

**Menguji Inner Model**

**1. Uji Outlier**

Hal ini menunjukkan tidak ada sampel yang mempunyai nilai mahalonobis distance melebihi nilai chi square tabel, sehingga disimpulkan tidak terdapat outlier pada data penelitian dan semua responden bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Hasil Uji Multivariate Normality**

**Uji Goodness of Fit**

Dalam model ini, hubungan sebelumnya antara organizational culture dengan firm performance dihilangkan sesuai dengan hasil dari uji kasualitas.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
FP2	.041	3.198	.058	.131	1.071	1.197
FP1	.041	2.441	-.560	-1.251	.915	1.023
EI1	2.200	4.800	-.418	-.935	-.307	-.344
EI2	1.900	4.500	-.845	-1.891	.342	.382
EI3	2.300	4.600	.358	.800	-.299	-.335
OC4	1.700	4.700	-1.443	<b>-3.226</b>	<b>3.017</b>	<b>3.373</b>
OC3	2.600	4.800	-.763	-1.706	.085	.095
OC2	1.600	4.800	-.919	<b>-2.056</b>	<b>.969</b>	<b>1.083</b>
OC1	2.400	4.900	-.533	-1.192	-.448	-.501
TL1	.066	4.477	-.258	-.577	-.387	-.432
TL3	.038	3.748	-.596	-1.334	.220	.246
Multivariate					15.224	2.465

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui nilai cr. dari OC 2 (adocrachy dan hierarchy) sebesar 1.08 dan 3.37 berada di luar selang -1.96 hingga 1.96, maka kedua indikator organizational culture tidak normal sehingga perlu dieliminasi

**Uji Kausalitas**

Berikut adalah regression weight yang dihasilkan inner model:

**Regression Weigth (awal)**

Pengaruh	Estimate
Transformational Leadership ---> Organizational Culture	0.595
Transformational Leadership ---> Entrepreneurial Intensity	0.697
Transformational Leadership ---> Firm Performance	1.757
Organizational Culture ---> Firm Performance	<b>0.264</b>
Entrepreneurial Intensity ---> Firm Performance	-1.808

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai estimate dari hubungan organizational culture terhadap firm performance di bawah 0.5 sehingga tidak ada hubungan antara organizational culture pada firm performance.

Setelah mengeliminasi hubungan organizational culture dengan firm performance maka peneliti melakukan uji sekali lagi

**Regression Weight (akhir)**

Pengaruh	Estimate
Transformational Leadership ---> Organizational Culture	0.618
Transformational Leadership ---> Entrepreneurial Intensity	0.724
Transformational Leadership ---> Firm Performance	2.179
Entrepreneurial Intensity ---> Firm Performance	-2.006

Goodness of Fit Model:  
 Chi-Square = 30.601  
 Probability = .133  
 CMIN/DF = 1.330  
 GFI = .841  
 AGFI = .689  
 TLI = .886  
 CFI = .927  
 RMSEA = .107

Dari hasil *goodness of fit* di atas, model ini fit karena nilai chi-square, probability, CMIN/DF, dan CFI memenuhi.

**Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Entrepreneurial Intensity	0.708
Firm Performance	0.738
Organizational Culture	0.631
Transformational Leadership	0

Nilai R-Square untuk Entrepreneurial Intensity sebesar 0.708, memiliki arti bahwa variabel Transformational Leadership dapat mempengaruhi sebesar 70.8% Entrepreneurial Intensity dari obyek perusahaan publik di Surabaya.

Nilai R-Square dari variabel Firm Performance sebesar 0.738, memiliki arti bahwa variable Transformational Leadership dan Entrepreneurial Intensity dapat mempengaruhi sebesar 73,8% Firm Performance dari obyek perusahaan publik di Surabaya

Berikutnya R-Square dari variabel Organizational Culture sebesar 0.631, memiliki arti bahwa variabel Transformational Leadership dapat mempengaruhi sebesar 63.1% Organizational Culture dari obyek perusahaan publik di Surabaya.

**Nilai Q2**

$$\text{Nilai } Q2 = 1 - (1-0.708) \times (1-0.738) \times (1-0.631) = 0.97177$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q2 sebesar 0.9718, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 97.18%, sedangkan 2.82% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

**Uji Hipotesis**

Berikut adalah nilai koefisien path (original sample estimate) pada inner model:

**Hasil Nilai Koefisien Path**

Hipotesis	Hubungan Pengaruh	Estimate	Keterangan
H1	Transformational Leadership → Organizational Culture	0.595	Diterima
H2	Organizational Culture → Firm Performance	0.264	Ditolak
H3	Transformational Leadership → Entrepreneurial Intensity	0.697	Diterima
H4	Entrepreneurial Intensity → Firm Performance	-1.808	Ditolak
H5	Transformational Leadership → Firm Performance	1.757	Diterima

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel Transformational Leadership terhadap Organizational Culture sebesar 0.595, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Transformational Leadership terhadap Organizational Culture pada perusahaan public di Surabaya. Dari hasil ini maka hipotesa pertama (H1) dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel Organizational Culture terhadap Firm Performance sebesar 0.264, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara Organizational Culture terhadap Firm Performance pada objek perusahaan public di Surabaya. Dari hasil ini maka hipotesa kedua (H2) dari penelitian ditolak.

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel Transformational Leadership terhadap Entrepreneurial Intensity sebesar 0.697, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Transformational Leadership terhadap Entrepreneurial Intensity pada objek perusahaan publik di Surabaya. Dari hasil ini maka hipotesa ketiga (H3) dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel Entrepreneurial Intensity terhadap Firm Performance sebesar -1.808, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara

Entrepreneurial Intensity terhadap Firm Performance pada objek perusahaan publik di Surabaya. Dari hasil ini maka hipotesa kelima (H4) dari penelitian ditolak.

Nilai koefisien path pengaruh dari variabel Transformational Leadership terhadap Firm Performance sebesar 1.757, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Transformational Leadership terhadap Firm Performance pada objek perusahaan publik di Surabaya. Dari hasil ini maka hipotesa pertama (H5) dari penelitian dapat diterima kebenarannya

### Kesimpulan

Dari data yang dihimpun diperoleh kesimpulan bahwa transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap firm performance; Sedangkan untuk hubungan transformational leadership terhadap firm performance melalui entrepreneurial intensity memiliki hubungan negative meskipun signifikan. Namun dalam penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara organizational culture dengan firm performance tidak signifikan.

### Saran

1. Perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan entrepreneurship karena tidak semua tindakan kewirausahaan dapat memberikan kinerja positif khususnya pada kinerja keuangan
2. Penelitian terhadap pengaruh organizational culture terhadap firm performance dapat dilakukan dengan meneliti variable mediasi lainnya karena meskipun memiliki hubungan positif namun hasil yang diperoleh tidak signifikan.
3. Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini yang dapat direplikasi pada perusahaan di wilayah lain, atau menggunakan indikator-indikator variable yang berbeda dengan penelitian ini. Diharapkan di masa depan dapat dilakukan

penelitian dengan indikator financial maupun non financial yang lebih beragam dengan ukuran sampel yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena pengukuran kinerja dengan indicator financial saja tidak mencukupi.

### Daftar Pustaka

- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1987). The Role of Risk in Explaining Differences in Profitability. *The Academy of Management Journal* , 277-296.
- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurial Management Journal* , 15–33.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441 - 462.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. *International Review of Management and Marketing* , 65-73.
- Bae, K. (2001, May). Transformational Leadership and its Application in Church Organization. *Walden University Dissertation* . Bell and Howell Information and Learning Company.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* , 22.

- 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* , 207 - 218.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row
- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *The Academy of Management Journal* , 37-59.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on These Developing Streams of Research . *Leadership Quarterly* , 10 (2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review* , 471-482.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 85-102.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values. *Administrative Science Quarterly* , 222-254.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* , 78-90.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite value versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly* , 279-290.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1996). The Transformational Theme. In J. M. Ivancevich, & M. T. Matteson, *Organizational Behaviour and Management* (pp. 464 - 466). Houston: Irwin Book Team.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (Vol. 3). Sage.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass. San Fransisco
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organisational Dynamics* , 18-35.
- McEachem, M. (2005, February). Understanding Inspiration and Inspirational Leadership in the Workplace Informs Leadership Practices and Transformational Result. *RoyalL Roads University Thesis* . Canada.
- Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. *Journal of Business Research* , 5-13.
- Parker, R. & Bradley, L., 2000. Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2/3), pp.125-41.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leader career development: who should take responsibility?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), 316-337.
- Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). Competing values leadership: creating value in organizations.
- Reiman, T., & Oedewald, P. (2002). The Assessment of Organisational Culture. *VTT Tiedotteita Research Notes 2140* , *Espoo 2002*, 39.

- Sarros, J. C., & Woodman, D. S. (1993). Leadership in Australia and its organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal* , 3-9.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shiva, M. M., & Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* , 577-594.
- Shurbagi, A. M., & Zahari, I. B. (2013). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Business Administration* , 26 - 34.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research* , 10 (3), 28 - 39.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* , 25 (2), 317-336.
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Swalhah, A. (2014). Organization culture and its role in enhancing the competitive advantage (A case study of Jordan hospital). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 176-185.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology* , 591-620.
- Valle, M., 1999. Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28(2), pp.245-57.
- Wanto, H. S., & Suryasaputra, R. (2012). The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance (Case Study of East Java SMEs in Indonesia: Food and Beverage Industry). *Information Management and Business Review* , 467-476.