

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE PERUSAHAAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION SEBAGAI INTERVENING VARIABLE PADA PERUSAHAAN RETAIL TERBUKA DI SURABAYA

Linata Sugiharto dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *financial performance*, *job satisfaction* terhadap *financial performance*, dan *employee engagement* terhadap *financial performance* pada perusahaan ritel di Surabaya. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi software *SmartPLS* untuk mengolah data-data kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*, terdapat pengaruh positif dan insignifikan *job satisfaction* terhadap *financial performance*, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap *financial performance* pada perusahaan ritel di Surabaya. serta terdapat pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Kata kunci: *Transformational leadership, job satisfaction, employee engagement, financial performance.*

ABSTRACT

The purposes of this research was to know the positive and significant influence of transformational leadership towards financial performance; job satisfaction towards financial performance; and employee engagement towards financial performance in retail companies in Surabaya. The data analysis technique used was Partial Least Square (PLS) with the calculation process assisted by SmartPLS software application program to process the data of the questionnaires. The results showed there were negative and significant influence of transformational leadership towards financial performance; there were positive and insignificant influence of job satisfaction towards financial performance; and there were positive and significant influence of employee engagement towards financial performance in retail companies in Surabaya, and there was also the indirect influence of transformational leadership towards financial performance through job satisfaction and employee engagement.

Keywords: *Transformational leadership, job satisfaction, employee engagement, financial performance.*

PENDAHULUAN

Di Indonesia saat ini terdapat banyak perusahaan *retail* yang bermunculan. Dari tahun ke tahun, perusahaan *retail* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia terus meningkat, dari data dan informasi yang diperoleh dari Data Consult (Business Research Studies Report) bahwa dalam periode lima tahun terakhir dari tahun 2007-2011 jumlah gerai usaha *retail* di Indonesia mengalami pertumbuhan rata-rata 17,57 % per tahun. Pada tahun 2007 jumlah gerai *retail* yang ada di Indonesia mencapai jumlah 10.365 unit dan terus meningkat di tahun 2011 yang mencapai jumlah 18.152 unit. Aprindo (Asosiasi Perusahaan Ritel Indonesia) menambahkan bahwa pertumbuhan bisnis *retail* di Indonesia antara 10% - 15% per tahun. Dengan semakin banyaknya perusahaan *retail* yang berkembang, maka dalam penelitian ini, akan meneliti perusahaan *retail* yang terletak di Surabaya yang terbuka (*go public*). Dari pertumbuhan ritel yang sangat pesat tersebut, maka sebuah perusahaan tidak dapat terlepas dari peran penting seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin akan menggerakkan karyawannya untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama oleh Amarant (2005). Sehingga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada gaya kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Firm performance dibagi menjadi dua (Abu-Jarad, Yusof, dan Nikbin, 2010), yaitu kinerja keuangan (*financial performance*) dan kinerja manajerial (*non-financial performance*). Dimensi *financial performance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Return on Asset (ROA)*.

Financial performance dipengaruhi oleh *transformational leadership* ini didukung oleh penelitian, seperti Sahaya (2012), Barling, Weber dan Kelloway (1996). Selain *employee*

engagement, *job satisfaction* juga dapat mempengaruhi *financial performance*. Seperti yang telah dilakukan didalam penelitian Haid dan Sims (2009), Tower Perrin (2003), Schneider, Macey, Barbera dan Martin (2009), dan penelitian yang dilakukan oleh insync survey, sedangkan penelitian yang dilakukan Hassan, Tabasum dan Luqman (2013), Kidd (2006), Manafi, Gheshmi, Hojabri dan Fotoohnejad (2011), Chi dan Gursoy (2009) yang mengatakan pengaruh tidak langsung dari *job satisfaction* ke *financial performance*.

Variabel *intervining* yang digunakan untuk melihat hubungan langsung antara *transformational leadership* dan *financial performance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *job satisfaction* dan *employee engagement*. Terdapat 5 dimensi didalam *job satisfaction* (Rast dan Tourani, 2012) yaitu *work itself (nature of work)*, *present pay*, *opportunities for promotion*, *supervision*, dan *relationship with co-workers*. Sedangkan *employee engagement* terdapat 4 dimensi (Fleming dan Asplund, 2007) yaitu *what do I get*, *What do I give*, *Do I belong*, *How can we grow*.

Transformational Leadership mengacu pada pemimpin yang menggerakkan pengikutnya secara langsung untuk melampaui kepentingan pribadi. Didalam *transformational leadership* terdapat 5 dimensi (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), yaitu *idealized influence (behavior)*, *idealized influence (attributes)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*. Terdapat beberapa penelitian-penelitian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* ini memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, diantaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Emery dan Barker (2007), Voon, Lo, Ngui, dan Ayob (2011), P. Podsakoff, Mackenzie dan Bommer (1996), dan Hamidifar (2009). Sedangkan penelitian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* ini memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Batista-Taran, Shuck, Guitierrez dan Baralt (2009), Bezuidenhout dan Schultz (2012), Pieterse-Landman (2012), dan Nohria, Groysberg dan Lee (2008). Sedangkan pengaruh negative signifikan dari *transformational leadership* terhadap *financial performance* ditunjukkan oleh penelitian Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankwere (2011), dan Bertsch (2009).

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini akan mencoba melihat hubungan langsung antara *transformational leadership* dengan *job satisfaction*, *transformational leadership* dengan *employee engagement*, *transformational leadership* dengan *financial performance*, *job satisfaction* dengan *financial performance* dan *employee engagement* dengan *financial performance*.

Transformational Leadership

Menurut Warrick (2011); Avolio, Walumbwa dan Weber (2009), *transformational leadership* menggambarkan suatu proses dimana pemimpin membawa perubahan positif yang signifikan pada individu, kelompok, tim, dan organisasi dengan menggunakan inspirasi, visi, dan kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka untuk tujuan kolektif. *Transformational Leadership* lebih memfokuskan pada kemampuan kepemimpinan dan mengangkat kepemimpinan ke tingkat transformasi organisasi yang baru dan mengatur mereka pada program tindakan baru. Sedangkan Yukl (1999) mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional lebih memungkinkan untuk mengambil tindakan yang dapat memberdayakan pengikutnya dan membuat rekan kerjanya berupaya mencapai tujuan organisasi.

Terdapat 5 dimensi di dalam *transformational leadership* (Bass dan Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung dan Berson, 2003), yaitu:

1. *Idealized influence (attributes)*
Menggambarkan model manajer yang menjadi teladan bagi rekannya. Manajer dengan idealized influence ini dapat di percaya dan dihormati oleh rekannya dalam membuat keputusan yang baik bagi organisasinya.
2. *Idealized influence (behaviors)*
Menggambarkan manajer yang memiliki kesadaran akan tujuan dari kinerjanya, dengan menekankan pada moral dan etika dalam setiap pengambilan keputusannya.
3. *Inspirational Motivation*
Menggambarkan manajer yang memotivasi rekannya untuk berkomitmen pada visi organisasi. Manajer dengan inspirational motivation akan mendorong semangat timnya untuk mencapai tujuan

peningkatan pendapatan dan pertumbuhan pasar bagi organisasi.

4. *Intellectual Stimulation*
Menggambarkan manajer yang mamcau inovasi dan kreativitas yang dapat mempengaruhi pandangan kelompok organisasi. Manajer dengan intellectual stimulation akan meningkatkan pemikiran kritisnya dan dapat memecahkan masalah untuk membuat organisasinya lebih baik.
5. *Individual Consideration*
Menggambarkan manajer yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat untuk rekannya. Manajer dengan individual consideration akan mendorong dan membantu rekannya maupun organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Job Satisfaction

Menurut Pushpakumari (2008), *job satisfaction* merupakan respon aspekatif atau emosional terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan seseorang. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Menurut Weiss (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan bahwa kita membentuk sikap terhadap pekerjaan kita dengan memperhatikan perasaan kita, keyakinan kita, dan perilaku kita. Sedangkan menurut Judge dan Kinger (2003); Kumari dan Pandey (2011) kepuasan kerja adalah respon multidimensional psikologis terhadap pekerjaan seseorang, dan respon tersebut memiliki kognitif (evaluative), afektif (or emosional), dan komponen berperilaku. Kepuasan kerja juga berarti keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, karyawan merasa puas dan bangga atas pencapaian tujuan perusahaan (Danish dan Usman, 2010).

Lima aspek untuk mengukur Job satisfaction (Rast dan Tourani, 2012) adalah:

1. *Work itself (nature of work)*
Work itself ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan tersebut mendorong individu dengan memberikan tugas, kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, dan kesempatan untuk bertanggung jawab dan bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh.
2. *Present pay*
Kepuasan kerja akan dipengaruhi tingkat pembayaran, sebagian besar karyawan akan

mencari sistem pembayaran yang diyakini adil, pasti dan sesuai dengan harapan mereka.

3. *Opportunities for promotion*

Mengacu pada pergeseran karyawan sampai hirarki organisasi yang biasanya membawa peningkatan tanggung jawab dan status dan remunerasi yang lebih baik di antara individu yang dipromosikan.

4. *Supervision*

Peran supervisor yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dari sisi kemampuan atasan untuk memberikan dukungan emosional dan teknis dengan arahan pada setiap tugas yang ada hubungannya dengan pekerjaan mereka.

5. *Relationship with co-workers*

Relationship with co-workers mengacu pada kualitas persahabatan yang dekat terkait dengan kepuasan kerja dan kesuksesan karir di antara karyawan.

Employee Engagement

Macey dan Schneider (2008) mendefinisikan bahwa keterlibatan karyawan adalah suatu kondisi yang diharapkan memiliki tujuan organisasi, komitmen, semangat antusiasme, dan focus pada usaha. Menurut Towers Perrin (2003), keterlibatan karyawan digambarkan sebagai kombinasi dari kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu pencapaian tujuan dari perusahaan. Keterlibatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi, seorang karyawan mempunyai pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang mempengaruhi dia untuk menetapkan upaya diskresioner dalam pekerjaannya menurut Gibbons (2006). Selain itu Kahn (1990) juga mendefinisikan bahwa keterlibatan karyawan menyangkut sejauh mana mereka melibatkan diri untuk berperan dalam anggota organisasi dan mengekspresikan dirinya secara emosional dan kognitif.

Terdapat empat dimensi dalam employee engagement (Fleming dan Asplund, 2007) adalah:

1. *What do I get*

Tingkat keterlibatan karyawan akan bergantung pada apa yang mereka dapatkan dari apa yang ia kerjakan dalam pekerjaannya.

2. *What do I give*

What do I give dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab dari pekerjaan mereka yang harus dipenuhi dan tugas-tugas yang harus mereka lakukan. What do I give ini akan membantu karyawan untuk memahami apa yang sebenarnya mereka harapkan yang akan diberikan untuk organisasinya..

3. *Do I belong*

Do I belong adalah hubungan social dalam organisasi dimana kebutuhan yang paling mendasar bagi siapa pun, dan 'my opinions count' juga dapat memberika kepuasan pada karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan yang terbaik untuk memenuhi tujuan organisasi.

4. *How can we grow*

How can we grow adalah pertumbuhan yang berkelanjutan termasuk status karyawan, kenaikan gaji dan pengakuan merupakan alat yang penting untuk mempertahankan karyawan tersebut dalam organisasi.

Financial Performance

Financial performance (Carton, 2004) yaitu ukuran perubahan kondisi keuangan dari suatu organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan oleh anggota organisasi. Menurut Simanjutak (2005), tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Dimensi *financial performance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Return on Asset (ROA)

Return on Asset (ROA) merupakan indikator yang menunjukkan profit perusahaan yang relatif terhadap total aset. ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa perusahaan lebih profit dengan investasi yang sedikit (Schneider, Macey, Barbera dan Martin, 2009).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan akan menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *financial performance*, *job satisfaction* terhadap *financial performance*, dan *transformational leadership* terhadap *financial performance*. Dalam penelitian ini, terdapat 3 variabel yang digunakan , yaitu variabel bebas/

variabel independen, variabel *intervining*, dan variabel terikat / variabel dependen. Variabel bebas/ variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *transformational leadership*, sedangkan variabel *intervining* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *job satisfaction dan employee engagement*, dan variabel terikat/ variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *financial performance*.

Skala Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval, yaitu skala *likert*. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabar menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2010, p.132).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu kuisioner yang disebarkan kepada perusahaan ritel terbuka di Surabaya dan data kuantitatif yaitu data yang diukur dengan skala rasio. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuisioner dan studi pustaka yang diperlukan dalam penelitian.

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan ritel terbuka yang berada di Surabaya dan menerapkan *transformational leadership*. Sampel ini terdiri dari 20 perusahaan ritel terbuka di Surabaya dan menerapkan *transformational leadership*. Sampling diambil dengan memberikan kuisioner kepada perusahaan. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive* sampling, karena peluang dari anggota populasi yang diambil sebagai sampel berdasarkan pada pertimbangan dan keputusan peneliti. Kriteria perusahaan yang diambil sebagai sampel adalah perusahaan yang telah menerapkan *transformational leadership* di Surabaya dan responden penelitian adalah karyawan yang telah berkerja selama minimal 3 tahun. Pertimbangan tersebut didasarkan pada asumsi bahwa para manager mengetahui dan memahami situasi dan kondisi perusahaan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan ritel terbuka yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang berada di Surabaya.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan

menggunakan *path diagram* yang memungkinkan untuk memasukan semua *observed variable* sesuai dengan model teori yang dibangunnya. Analisa SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu program aplikasi software *SmartPLS*.

Analisa *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdilah, 2009).

Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses interaksi *algoritma*, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R-square sebagai parameter ketepatan model prediksi. Sedangkan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada 20 perusahaan ritel terbuka yang berada di Surabaya. Responden pada penelitian ini sebesar 49,72% responden, yaitu 89 orang karyawan berjenis kelamin perempuan dan 50,28% responden, yaitu 90 orang karyawan berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan lama bekerja, 93,29% responden, yaitu 167 orang karyawan yang memiliki pengalaman bekerja selama 3-10 tahun, 5,59% responden, yaitu 10 orang karyawan yang memiliki pengalaman bekerja selama 11-20 tahun, dan 1,12% responden, yaitu 2 orang karyawan yang memiliki pengalaman bekerja selama 21-30 tahun.

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 2.0.

Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data. Di dalam PLS, validitas terdiri atas *convergent validity* (validitas konvergen) dan *discriminant validity* (validitas diskriminan), sedangkan reliabilitas diuji dengan menggunakan metode *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Convergen Validity (Validitas Konvergen)

Suatu indikator memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai faktor *loading*, *average variance extracted* (AVE), dan *communality* diatas 0,5. Berikut ini adalah hasil validitas konvergen untuk variabel *learning organization*, *employee satisfaction*, dan *financial performance*.

Tabel 1. Nilai Faktor *Loading*

	TL	JS	EE	FP
TL1	0.7540			
TL2	0.7520			
TL3	0.8443			
TL4	0.8739			
TL5	0.9023			
JS1		0.8696		
JS2		0.6232		
JS3		0.8781		
JS4		0.9164		
JS5		0.6827		
EE1			0.8703	
EE2			0.9430	
EE3			0.5312	
EE4			0.9314	
ROA11				0.7508
ROA12				0.9456
ROA13				0.9422

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan semua indikator pada variabel *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement* dan *financial performance* memiliki nilai faktor *loading* yang lebih besar dari 0,5. Sehingga variabel *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement* dan *financial performance* dapat dikatakan benar dan valid karena telah memenuhi validitas konvergen.

Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai akar *average variance extracted* (AVE) dan membandingkannya korelasi variabel laten. Model memiliki *discriminant validity* yang baik, jika akar AVE lebih besar dari korelasi variabel laten. Hasil validitas diskriminan untuk variabel *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *financial performance* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. *Cross Loadings*

	TL	JS	EE	FP
TL1	0.7540	0.2589	0.5847	0.5847
TL2	0.7520	0.3329	0.7320	0.7320
TL3	0.8443	0.5872	0.7485	0.7485
TL4	0.8739	0.7632	0.7084	0.7084
TL5	0.9023	0.7074	0.7365	0.7365
JS1	0.4469	0.8696	0.5033	0.5033
JS2	0.3016	0.6232	0.3376	0.3376
JS3	0.7278	0.8781	0.6808	0.6808
JS4	0.6196	0.9164	0.6535	0.6535
JS5	0.5142	0.6827	0.6692	0.6692
EE1	0.6947	0.6187	0.8703	0.3095
EE2	0.8377	0.8066	0.9430	0.2358
EE3	0.4136	0.1554	0.5312	0.0955
EE4	0.8117	0.6798	0.9314	0.3428
ROA11	0.2304	0.1571	0.2812	0.2812
ROA12	0.1279	0.2743	0.2745	0.2745
ROA13	0.1743	0.2911	0.2780	0.2780

Pada tabel 2. dapat dilihat bahwa nilai indikator *cross loadings* telah memenuhi validitas diskriminan, karena nilai pada variabel yang dibentuknya lebih besar dibandingkan variabel yang lain. Dengan demikian validitas diskriminan untuk variabel *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement* dan *financial performance* dapat dikatakan baik.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini dapat diuji dengan menggunakan metode *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Dimana nilai *composite reliability* diatas 0,7. Berikut ini adalah hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 3. Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
TL	0.9153
JS	0.8986
EE	0.8991
FP	0.9141

Pada tabel 3. dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* variabel *transformational leadership* adalah sebesar 0,9153, *job satisfaction* sebesar 0,8986, *employee engagement* sebesar 0.8991 dan *financial performance* sebesar 0,9141. Nilai *composite reliability* tersebut lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement* dan *financial performance* telah *reliable*, karena telah memenuhi *composite reliability* yang diharapkan.

Evaluasi *Inner Model*

Tabel 4. Nilai *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
EE->FP	0.4488	0.4481	0.1636	0.1636	2.7436
JS->FP	0.1542	0.1652	0.1457	0.1457	1.0580
TL->EE	0.8496	0.8499	0.0328	0.0328	25.8769
TL->FP	-0.2955	-0.3042	0.1442	0.1442	2.0495
TL->JS	0.6773	0.6833	0.0468	0.0468	14.4823

Dari tabel 4 diatas, maka dapat nilai R-square sebagai berikut:

	R Square
EE	0.7218
FP	0.1260
JS	0.4588

Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Pada R-square yang dihasilkan di atas *job satisfaction* adalah 0,4588, artinya besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 45,88%. Pada R-square yang

dihasilkan pada *employee engagement* adalah 0,7218, artinya besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 72,18%. Sedangkan nilai R-square yang dihasilkan pada *financial performance* adalah 0,1260, artinya besarnya pengaruh *transformational leadership*, *job satisfaction* dan *employee engagement* adalah sebesar 12,60%.

Goodness of fit pada PLS dapat diketahui dari nilai Q². Uji *Stone-Geisser* (Q²) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Dari tabel R-square diatas, dapat diketahui nilai Q² sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - ((1 - 0.7218) * (1 - 0.1260) * (1 - 0.4588)) \\ &= 0,8684 = 86,84\% \end{aligned}$$

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q² sebesar 86,84% artinya nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya adalah sebesar 86,84%.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
<i>Transformational leadership</i> → <i>Job satisfaction</i>	0.677	-
<i>Transformational leadership</i> → <i>Employee engagement</i>	0.850	-
<i>Transformational leadership</i> → <i>Financial performance</i>	-0.295	-
<i>Employee engagement</i> → <i>Financial performance</i>	0.449	-
<i>Job satisfaction</i> → <i>Financial performance</i>	0.154	-
Pengaruh <i>transformational leadership</i> terhadap <i>financial performance</i> melalui <i>job satisfaction</i>	-	0.677 x 0.154 = 0.1043
Pengaruh <i>transformational leadership</i> terhadap <i>financial performance</i> melalui <i>employee engagement</i>	-	0.850 x 0.449 = 0.3816

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen. Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar 14,48, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Pada *original sample* angka 0.6773 menunjukkan bahwa pengaruh

transformational leadership terhadap *job satisfaction* berpengaruh positif. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* terbukti. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Voon, Lo, Ngui dan Ayob (2011), Ejimofor (1985), Hamidifar (2009), Podsakoff, Mackenzie dan Bommer (1996), Warrick (2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. (H1₀ diterima)

Bedasarkan Tabel 4, terlihat bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 12,7839, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Pada *original sample* angka 0,6447 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* berpengaruh positif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement* terbukti. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Batista-Taran, Shuck, Guitierrez dan Baralt (2009), Pieterse-Landman (2012), Bezuidenhout dan Schultz (2012) dan Nohria, Groysberg dan Lee (2008). (H2₀ diterima)

Bedasarkan Tabel 4, terlihat bahwa pengaruh *job satisfaction* terhadap *financial performance* menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 0,9400, dimana nilai tersebut lebih kurang dari 1,96, hal ini menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara *job satisfaction* terhadap *financial performance*. Pada *original sample* angka 0,1318 menunjukkan bahwa pengaruh *job satisfaction* terhadap *financial performance* berpengaruh positif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *financial performance* tidak terbukti. Oleh karena itu, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassan, Tabasum dan Luqman (2013), Kidd (2006), Manafi, Gheshmi, Hojabri dan Fotoohnejad (2011), dan Chi dan Gursoy (2009) yang menunjukkan kepuasan pekerja menjadi tidak signifikan dengan kinerja keuangan tanpa

adanya mediator *customer satisfaction*. (H3₀ ditolak)

Bedasarkan Tabel 4, terlihat bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *financial performance* menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 2,8919, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *financial performance*. Pada *original sample* angka 0,4598 menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *financial performance* berpengaruh positif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *financial performance* terbukti. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haid dan Sims (2009), Tower Perrin (2003) dan Schneider, Macey, Barbera dan Martin (2009). (H4₀ diterima)

Bedasarkan Tabel 4, terlihat bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 2,0949, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan pengaruh signifikan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*. Pada *original sample* angka -0,2896 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *financial performance* berpengaruh negatif. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement* tidak terbukti. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankwere (2011), dan Bertsch (2009). (H5₀ ditolak)

Pada Tabel 5 merupakan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Employee engagement* merupakan variabel yang paling berpengaruh langsung terhadap variabel *financial performance*, yaitu sebesar 0,449 dibandingkan dengan pengaruh dari variabel *job satisfaction* adalah sebesar 0,154 dan pengaruh variabel *transformational leadership*, yaitu sebesar -0,295.
- Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *financial performance* adalah sebesar -0,295, sedangkan pengaruh tidak langsung

transformational leadership terhadap *financial performance* melalui *job satisfaction* adalah sebesar 0,1043. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee engagement* adalah sebesar 0,3816. Karena koefisien tidak langsung lebih besar dibandingkan koefisien langsungnya, maka terdapat pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *job satisfaction* atau *employee engagement*.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.
3. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara *job satisfaction* terhadap *financial performance*.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *financial performance*.
5. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *job satisfaction*.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee engagement*.

Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Dari kesimpulan yang menunjukkan hubungan signifikan antara *transformational leadership* dengan *financial performance* melalui *job satisfaction* dan *employee engagement*, maka dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* dan *employee engagement* memiliki peranan dalam hubungan *transformational leadership* ke *financial performance*, maka ada beberapa hal yang dapat menjadi saran untuk perbaikan

penelitian maupun untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

- a. Perusahaan retail di Surabaya perlu meningkatkan penerapan *transformational leadership* dalam hal *idealized influence (behavior)* serta *individual consideration*, mengingat kedua dimensi tersebut masih lemah penerapannya terlihat dari table mean responden dan tergolong dalam mean terendah, sedangkan kedua dimensi tersebut dinilai penting melihat dari nilai faktor loadingnya yang tinggi. Tidak hanya meningkatkan kedua indikator yang lemah tersebut tetapi sebaiknya seluruh indikator juga ditingkatkan dan dipertahankan, karena *transformational leadership* tidak hanya meningkatkan hasil yang positif tetapi juga mengurangi aspek negative yang terkait dengan kepuasan dan kinerja karyawan (Ghafoor et al, 2011).
- b. Perusahaan retail dapat lebih meningkatkan *job satisfaction* dan *employee engagement*. Dimana kedua variabel ini cukup memiliki dampak yang signifikan dalam kaitannya dengan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai target, dan tidak terlepas pula peranan seorang pemimpin. Ketika kepuasan karyawan telah dicapai, maka akan terlihat juga keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, dimana kepuasan dan keterlibatan karyawan memiliki efek langsung pada kinerja organisasi sebuah perusahaan (Simon, 2011).
- c. Nilai Q2 dalam model penelitian ini sebesar 86,84%, sedangkan 13,16% sisanya dipengaruhi oleh factor lain. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara *transformational leadership* dengan *financial performance* misalnya *learning organization*, *customer satisfaction* dan sebagainya. Selain itu keterbatasan pada penelitian ini adalah terbatas pada 20 perusahaan retail terbuka yang terletak di Surabaya serta keterbatasan waktu yang tersedia untuk melakukan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational

- culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Amarant, J. R. (2005). Leadership for the twenty-first century. *Performance Improvement*, 44(5), 45-47.
- Avolio, B.J., Fred O,Walumbwa, and Todd J,Weber. (2009), "Leadership Current Theories, Research, and Future Directions", *Arjournals annualreviews, Org*, 2009
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp. 15-20). Miami: Florida International University. http://coeweb.fiu.edu/research_conference/
- Bertsch, D. L. (2009). *The relationship between transformational and transactional leadership of symphony orchestra conductors and organizational performance in US symphony orchestras* (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY).
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2012). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. *Journal of Contemporary Management*, vol 10, 2013
- Business Research Studies Report, <http://www.datacon.co.id/Ritail-2011IndustryProfile.html>
- Carton, R.B. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study. Unpublished Graduate Thesis, University of Georgia, Georgia.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Danish, R & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. (5) 2, pp. 195-167.
- Ejimofofor, F. O. (1985). PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SKILLS AND THEIR TEACHERS' JOB SATISFACTION IN NIGERIA. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
- Emery, C. R., & Barker, K. J., (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). Human sigma. New York: Gallup Press. <http://businessjournal.gallup.com/content/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., dan Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- Gibbons, J. 2006, *Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications*, New York: The Conference Board, November.
- Haid, M. dan Sims, J. (2009). *Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance*. Philadelphia: Right Mangement Inc.
- Hamidifar.F.(2009).A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran
- Hassan, M., 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. *Science International*, 25(4), 957-963.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitin empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2003). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. In Borman, Ilgen, & Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 393-413). N.J: John Wiley.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Kidd, C. A. (2006). *An exploration of the impact of employee job satisfaction, affect, and performance on organizational financial performance in the health care industry*. (Order No. 3228035, University of Louisville).
- Kumari, G., & Pandey, K. M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222-228.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Manafi, M., Gheshmi, R., Hojabri, R., & Fotoohnejad, S. (2011). Mediating role of customer satisfaction in relationships between employee satisfaction and financial performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7), 782-794.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86, 78-84.
- Obiwuru Timothy, C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Pieterse-Landman, E. (2012). The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics, and intention to quit [Master's thesis, Stellenbosch University, South Africa].
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H. (1996). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, vol. 22(2), pp. 259-298.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. *Jurnal city forum: Sri lanka*. Volume 9. No 1
- 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), 91-100.
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96-113.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22-27.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Simon, S. S. (2013). The Essentials of Employee Engagement in Organizations. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(1).
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Towers Perrin (2003), *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*, Towers Perrin, Stamford, CT.
- Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui and N.B. Ayob. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.
- Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11-26.

- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating, Evaluation, Beliefs and Effective Experiences. *Human Resource Management Review*, 22, 173-194.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10: 285-305.