

# **PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE* DENGAN VARIABEL INTERVENING *EMPOWERMENT* DAN *CUSTOMER SATISFACTION* PADA SEKTOR PERBANKAN DI SURABAYA**

**Melina Andriani dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : ddeviesa.yahoo.co.id

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *Leadership Style* terhadap *Financial Performance* dengan variabel intervening *Empowerment* dan *Customer Satisfaction* pada sektor perbankan di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI) dan yang menghasilkan laba selama tiga tahun terakhir. Analisis data dengan menggunakan metode Partial Least Square dengan total 600 responden dari tiga puluh bank di Surabaya. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *Leadership Style* berpengaruh positif terhadap *Financial Performance*.

**Kata Kunci** : *Leadership Style, Empowerment, Customer Satisfaction, Financial Performance*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to know whether there was significant affect of Leadership Style towards Financial Performance through Empowerment and Customer's satisfaction as intervening variables in banking corporate in Surabaya. The sample used in this study was banking corporate listing on Bursa Efek Indonesia (BEI) that generate profit in the last 3 years. Data analysis used Partial Least Square method with 600 respondents from 30 selected banks in Surabaya. The result of this study showed that Leadership Style had positive affect on Financial Performance.*

**Keyword** : *Leadership Style, Empowerment, Customer Satisfaction, Financial Performance*

## PENDAHULUAN

Industri perbankan merupakan industri yang unik dibandingkan dengan industri lainnya, selain berorientasi terhadap laba, industri perbankan juga menjalankan peran pengawasan terhadap debitur (Kemenkeu Indonesia, 2014). Pertumbuhan industri perbankan di Indonesia cukup besar. Pertumbuhan yang semakin tinggi tersebut menyebabkan tingkat persaingan antar bank semakin ketat. Untuk bertahan dalam ketatnya persaingan, bank harus mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Dalam hal ini, manajemen berperan untuk menetapkan strategi agar bank dapat bertumbuh dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Saat ini sejumlah bank besar menetapkan strategi mereka fokus terhadap *Customer satisfaction*. *Customer satisfaction* bagi bank sekarang merupakan hal yang penting karena di pasar yang sangat kompetitif bank dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan nasabah yang ada sekarang dan menambah nasabah baru (Titko dan Lace, 2010). *Customer satisfaction* juga menyebabkan peningkatan pendapatan dan keuntungan melalui pembelian berulang, pembelian barang baru dan pembelian barang oleh pelanggan lain yang telah didorong oleh pelanggan yang puas (Gilaninia et al., 2012). Selain itu untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan, karyawan merupakan salah satu pihak terpenting. Dalam hal ini *tools* yang paling kuat adalah untuk melakukan *training* dan *empowerment* pada karyawan tersebut (Zeglat, Aljaber, dan Alrawabdeh, 2014).

Selain meningkatkan *financial performance* perusahaan, *empowerment* ditemukan memiliki dampak yang menguntungkan bagi kinerja karyawan dan *customer satisfaction* (Yagil, 2006). *Customer satisfaction* membutuhkan fokus interaksi antara karyawan lini depan dengan pelanggan agar pelanggan merasakan pengalaman yang menyenangkan (Ugboro dan Obeng, 2000). Pemimpin menetapkan tujuan jelas, memahami kebutuhan karyawan yang terampil, menghargai dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian-penelitian terdahulu yang ada meneliti pada industri dan variabel yang berbeda-beda sehingga menjadi acuan dan pedoman bagi peneliti. Oleh sebab itu peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai *transformational leadership* yang memiliki hubungan dengan *financial performance*, dan *customer satisfaction*, *customer loyalty* sebagai *intervening variable* pada perusahaan perbankan *public* di Surabaya.

### **Leadership Style**

*Leadership* adalah keterampilan manajemen kritis yang melibatkan kemampuan untuk berfokus pada pengembangan pengikut dan kebutuhan mereka serta mendorong sekelompok orang mencapai tujuan bersama (Ojokuku et. al, 2012). *Leadership style* adalah pola perilaku yang terlibat dalam pemimpin ketika berhadapan dengan karyawan (Omolayo, 2007). *Leadership style* saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua gaya utama: *Transformational leadership* dan *Transactional leadership* (Men dan Stacks, 2013)

### **Transformational Leadership**

*Transformational leadership* melibatkan kepemimpinan yang dengan jelas menyajikan tujuan bersama serta nilai-nilai, dan mendorong kerjasama melalui contoh pribadi (Podsakoff et al, 1990). Bass, Avolio, Jung, & Berson, (2003) menetapkan empat perilaku utama yang merupakan kepemimpinan transformasional yaitu:

#### 1. *Idealized Influence*

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

#### 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan masa depan yang menarik, yang pada akhirnya mereka bisa membayangkan untuk diri mereka sendiri.

#### 3. *Individual Consideration*

Pemimpin memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

#### 4. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru.

### **Transactional Leadership**

*Transactional leadership* menunjukkan bahwa pengikut setuju menerima, dan mematuhi pemimpin dengan pertukaran pujian maupun penghargaan (Bass, Avolio, Jung, dan Berson, 2003). Menurut Judge dan Piccolo (2004) terdapat tiga dimensi dalam kepemimpinan transaksional yaitu *Contingent Reward*, *Management by exception active*, dan *Management by exception passive*. *Contingent Reward* merupakan sejauh mana pemimpin mendirikan transaksi konstruktif atau pertukaran dengan pengikut, *management by Exception* adalah sejauh mana pemimpin mengambil tindakan korektif berdasarkan hasil transaksi pemimpin-pengikut (Judge dan Piccolo, 2004). Howell dan Avolio (1993) membedakan *management by exception passive* dan *management by exception active* dengan waktu intervensi pemimpin. *management by exception active* memantau perilaku pengikut, mengantisipasi masalah, dan mengambil tindakan korektif sebelum tercipta kesulitan serius. Di sisi lain *management by exception passive* menunggu sampai telah tercipta masalah kemudian dia akan mengambil tindakan

### **Empowerment**

Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *empowerment* sebagai peningkatan motivasi secara intrinsik yang dihasilkan dari empat kognisi yang mencerminkan persepsi individu dari peran kerjanya. *Empowerment* juga merupakan metode delegasi yang memungkinkan keputusan pekerjaan yang harus diambil sedekat mungkin dengan unit operasi dan pelanggan mereka (Ayupp dan Chung, 2010).

Spreitzer (1995) mengonstruksikan empat dimensi Empowerment: *Meaning*, *Competence*, *Self-determination*, *Impact* mendefinisikan keempat dimensi tersebut sebagai berikut:

1. **Meaning**  
Nilai tujuan pekerjaan dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu itu sendiri.
2. **Competence**  
Keyakinan individu dalam kemampuannya untuk melakukan kegiatan dengan keterampilan mereka.
3. **Self-Determination**  
Rasa individu memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur suatu pekerjaan.
4. **Impact**  
Sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi strategis, administrasi, atau hasil operasi di tempat kerja

### **Customer Satisfaction**

Abbasi, Khan, dan Rashid (2011) mengatakan bahwa *Customer satisfaction* adalah evaluasi serta respon berbasis emosi sehubungan dengan layanan dan merupakan ukuran atau evaluasi kemampuan layanan dalam memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan. Selain itu *Customer satisfaction* merupakan evaluasi pelanggan dari pengalamannya dengan reaksi terhadap transaksi produk tertentu, *episode*, atau layanan yang diterima (Olsen dan Johnson 2003). *Customer satisfaction* pada sector perbankan terdapat empat dimensi menurut Mihelis et al (2001) :

1. **Personnel**  
Merupakan semua karakteristik mengenai personil seperti keterampilan dan pengetahuan, responsif, komunikasi dan kolaborasi dengan pelanggan dan keramahan.
2. **Products**  
Dimensi ini mengacu terutama terhadap produk yang ditawarkan dan layanan seperti variasi, pengembalian dana, biaya, layanan khusus.
3. **Image**  
Kredibilitas bank (nama, reputasi), keunggulan teknologi, serta kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di masa mendatang.
4. **Service**  
Mengacu pada layanan yang ditawarkan kepada pelanggan yaitu termasuk penampilan toko, waktu tunggu antrian maupun telepon, kompleksitas proses layanan dan informasi yang diberikan.

5. Access

Perluasan jaringan bank, lokasi cabang, serta masalah yang diamati dalam sistem pelayanan.

**Financial Performance**

*Financial performance* merupakan kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan selama periode waktu tertentu (Bhunia, Mukhuti, dan Roy 2011). Mishkin (2007) mengatakan untuk mengukur kinerja bank dapat menggunakan *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). ROA merupakan ukuran yang berguna untuk melihat seberapa baik manajer bank melakukan pekerjaan mereka karena nilai tersebut menunjukkan seberapa baik aset bank digunakan untuk memperoleh keuntungan (Mishkin, 2007). Selain ROA, ROE bagi *equity holders* penting karena menunjukkan seberapa produktif bank terhadap investasi yang mereka berikan (Mishkin, 2007).

Pengukuran ROA dan ROE:

1. *Return on Asset (ROA)* :  $\frac{Net\ Income}{Total\ Assets}$
2. *Return on Equity (ROE)* :  $\frac{Net\ Income}{Total\ Equity}$

**Hipotesis**

Men dan Stacks (2013) mengungkapkan bahwa *transformational leadership* dan *transactional* keduanya positif terkait dengan *empowerment*.

**H1: Leadership Style berpengaruh positif signifikan terhadap Empowerment**

Barling, Weber, dan Kelloway (1996) menambahkan bahwa *leadership style* dapat mengubah perilaku, komitmen dan kinerja karyawan terhadap perusahaan sehingga berdampak terhadap *financial performance*.

**H2: Leadership Style berpengaruh positif signifikan terhadap Financial Performance**

Chi dan Gursoy (2009) yang menemukan bahwa *customer satisfaction* berpengaruh positif terhadap *financial performance*. Heskett et al (1994) mengungkapkan bahwa pelanggan yang memiliki kepuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan pembelian berulang.

**H3 : Customer Satisfaction berpengaruh positif signifikan terhadap Financial Performance**

Nzuve dan Bakari (2012) yang menemukan bahwa *empowerment* berpengaruh positif terhadap *financial performance*.

**H4: Empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap Financial Performance**

Abbasi, Khan, dan Rashid (2011) menjelaskan bahwa *empowerment* memungkinkan karyawan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan mereka serta menanggapi keluhan dan masalah mereka.

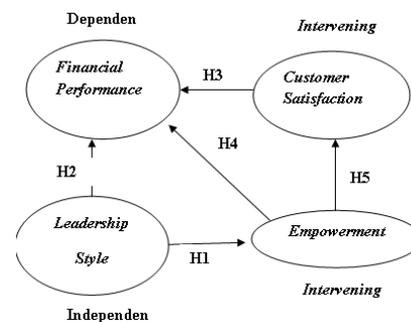
**H5: Empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap Customer Satisfaction**

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian berisi tentang penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuisioner, desain sampel, metode, serta program analisa data yang digunakan untuk menjelaskan serta menjawab permasalahan pada penelitian tentang pengaruh *Leadership style* terhadap *Financial performance* melalui variabel intervening *Empowerment* dan *Customer satisfaction* dalam industri perbankan di Surabaya.

**Model Analisis**

Dalam rangka menguji hipotesis dalam penelitian ini berikut model analisis yang digunakan :



## Sumber Data dan Populasi

Penelitian ini menggunakan sumber data primer diambil dari tiga puluh bank di Surabaya dengan penyebaran kuisioner kepada karyawan dan nasabah bank sebagai objek penelitian dan sumber data sekunder dimana penulis menggunakan jurnal penelitian terdahulu, laporan keuangan, buku teks, artikel, dll sebagai alternatif literatur.

## Rancangan Kuesioner

Dalam merancang kuesioner, peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner ini akan dibagi menjadi empat bagian yaitu :

1. *Leadership Style* diadopsi dari Sakiru et al (2013)
2. *Empowerment* yang diadopsi dari Spreitzer (1995)
3. *Customer Satisfaction* yang diadopsi dari Abbasi, Khan, dan Rashid (2011)
4. *Financial Performance* yang Mishkin (2007).

## Teknik Analisis Data

### Evaluasi *Goodness-of-fit Outer Model*

Penelitian ini dapat diukur validitas dan reliabilitasnya melalui evaluasi *Goodness-of-fit Outer Model*. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui:

- a. *Convergent Validity*  
*Convergent validity* berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup (Ghozali, 2008).
- b. *Discriminant Validity*  
*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel laten. Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2008). Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}, \text{ Dimana } \lambda_i = \text{faktor loading dan } \varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$$

### c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel apakah memiliki reliabilitas komposit yang baik atau tidak. Dikatakan baik apabila memiliki *composite reliability*  $\geq 0.7$  (Ghozali, 2008). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}, \text{ Dimana } \lambda_i = \text{faktor loading dan } \varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$$

### Evaluasi *Goodness-of-fit Inner Model*

Pengukuran *Goodness of Fit Inner Model* diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *R-square* mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-ekstogen secara serentak. Semakin tinggi  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Skor koefisien *path* atau *inner model* untuk mengevaluasi stabilitas dari estimasi ini, ditunjukkan oleh nilai *t-statistic*, nilai *t* harus diatas 1,96 untuk *two tailed* dan di atas 1,64 untuk *one tailed*, dan untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen. Sedangkan *Q-Square predictive relevance* digunakan untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dapat dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model.

## HASIL PENELITIAN

### A. Analisis Deskriptif

#### 1. Profil Responden Karyawan

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui pembagian kuisioner yang diberikan kepada 30 bank di Surabaya diwakili 10 responden nasabah dan

karyawan setiap bank. Total kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini berjumlah 600 kuesioner dengan pembagian 300 kuesioner responden karyawan dan 300 kuesioner responden nasabah. Dari 600 kuesioner yang dibagikan 600 kuesioner diterima kembali. Hasil olah data yang sudah diperoleh dari kuesioner akan dijelaskan di bawah.

**Tabel 1. Profil Responden Karyawan**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	146	49
Perempuan	154	51
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa responden karyawan dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 146 orang (49%) dari total keseluruhan responden karyawan, sedangkan responden karyawan dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 154 orang (51%). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi sampel dan memberi kontribusi dalam penelitian adalah perempuan.

**Tabel 2. Profil Responden Karyawan**

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Pimpinan	10	3.3
Staff	244	81.3
Lainnya	46	15.3
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa mayoritas responden karyawan merupakan staff, yaitu dengan jumlah sebesar 244 orang (81.3%), dan responden karyawan dengan jabatan selain pimpinan dan staff berjumlah sebesar 46 orang (15.3%), sedangkan responden paling sedikit merupakan responden yang memiliki jabatan pimpinan sebanyak 10 orang (3.3%).

**Tabel 3. Profil Responden Karyawan**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
3-5 tahun	194	65
> 5 tahun	106	35
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa jumlah responden karyawan yang telah bekerja selama 3 hingga 5 tahun sebesar 194 orang (65%), sedangkan responden karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun sebesar 106 orang (35%).

## 1. Profil Responden Nasabah

**Tabel 4. Profil Responden Nasabah**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	147	49
Perempuan	153	51
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa responden nasabah dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 147 orang (49%) dari total keseluruhan responden nasabah, sedangkan responden nasabah dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 153 orang (51%). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar nasabah yang menjadi sampel dan memberi kontribusi dalam penelitian adalah perempuan.

**Tabel 5. Profil Responden**

### Nasabah

Umur	Frekuensi	Persentase
≤ 30 tahun	158	53
31-50 tahun	126	42
≥ 50 tahun	16	5
Total	300	100.0

Berdasarkan Tabel 5. dapat diketahui bahwa responden nasabah dengan umur kurang atau sama dengan 30 tahun

sebanyak 158 orang (53%) dari total keseluruhan responden, sedangkan responden nasabah dengan umur 31 hingga 50 tahun sebanyak 126 orang (42%) dan responden nasabah dengan umur diatas 50 tahun sebanyak 16 orang (5%). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar nasabah yang menjadi sampel dan memberi kontribusi dalam penelitian ini berumur kurang atau sama dengan 30 tahun.

**Tabel 6. Profil Responden Nasabah**

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
PNS	21	7
Swasta	146	49
Wiraswasta	88	29
Lainnya	45	15
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa mayoritas responden nasabah bekerja di bidang swasta, yaitu dengan jumlah sebesar 146 orang (49%), dan responden nasabah wiraswasta berjumlah sebesar 88 orang (29%), sedangkan responden paling sedikit merupakan responden bekerja sebagai PNS sebesar 21 orang (7%).

**Tabel 7. Profil Responden Nasabah**

Telah Lama Menjadi Nasabah selama	Frekuensi	Persentase
3-5 tahun	178	59
> 5 tahun	122	41
Total	300	100

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa jumlah responden nasabah yang telah menjadi nasabah selama 3 hingga 5 tahun sebesar 178 orang (59%), sedangkan responden nasabah yang telah menjadi nasabah selama lebih dari 5 tahun sebesar 122 orang (41%).

## B. ANALISA PLS

### 1. Outer Model

#### *Convergent Validity*

Outer Loadings

	CS	EP	FP	LS
CS1	0,895538			
CS2	0,899860			
CS3	0,776655			
CS4	0,946071			
CS5	0,831019			
EP1		0,788789		
EP2		0,839652		
EP3		0,899460		
EP4		0,861167		
LS1				0,926711
LS2				0,827364
LS3				0,906313
LS4				0,886938
LS5				0,804320
LS6				0,951696
LS7				0,886230
RDA			0,939940	
RDE			0,953067	

Dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada ketiga variabel yaitu variabel *Leadership Style*, *Empowerment*, *Customer Satisfaction* dan *Financial Performance* semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

#### *Discriminat Validity*

Cross Loadings

	CS	EP	FP	LS
CS1	0,895538	0,227279	0,462734	0,325817
CS2	0,899860	0,349418	0,475105	0,365305
CS3	0,776655	0,170841	0,302598	0,241671
CS4	0,946071	0,318976	0,509408	0,461730
CS5	0,831019	0,254977	0,467469	0,357423
EP1	0,342884	0,788789	0,417401	0,627610
EP2	0,185034	0,839652	0,399246	0,585146
EP3	0,231218	0,899460	0,365103	0,635747
EP4	0,285709	0,861167	0,286732	0,807874
LS1	0,333600	0,658785	0,453269	0,926711
LS2	0,330034	0,645167	0,174627	0,827364
LS3	0,371576	0,731581	0,434130	0,906313
LS4	0,358652	0,665019	0,356194	0,886938
LS5	0,332442	0,796794	0,416632	0,804320
LS6	0,394401	0,776998	0,555850	0,951696
LS7	0,424728	0,590073	0,516286	0,886230
RDA	0,461838	0,414888	0,939940	0,398663
RDE	0,516973	0,400777	0,953067	0,505006

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *factor loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

## a. Composite Reliability

### Composite Reliability

	Composite Reliability
CS	0,940370
EP	0,910996
FP	0,945096
LS	0,962067

Diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

## 2. Inner Model

### a. R-square

#### R Square

	R Square
CS	0,097546
EP	0,626058
FP	0,363005
LS	

Penilaian *Goodness of fit* pada model PLS dapat diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square* /  $R^2$ ) dalam analisis regresi. Semakin tinggi  $R^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Berdasarkan Tabel 4.18. dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.097) \times (1 - 0.626) \times (1 - 0.363) \\ &= 0.784 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.784, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 78.4%, sedangkan 21.6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

## b. Uji Hipotesis

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
CS -> FP	0,388623	0,423170	0,060175	0,060175
EP -> CS	0,312323	0,338704	0,058360	0,058360
EP -> FP	0,147540	0,165113	0,054361	0,054361
LS -> EP	0,791238	0,797247	0,032804	0,032804
LS -> FP	0,203910	0,165475	0,077430	0,077430

	T Statistics (O/STERR)
CS -> FP	6,458212
EP -> CS	5,351659
EP -> FP	2,714081
LS -> EP	24,120463
LS -> FP	2,633466

Nilai koefisien *path* pengaruh *Leadership Style* terhadap *Empowerment* adalah sebesar 0.791 dengan t-hitung sebesar 24.120 lebih besar dari 1.96, nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Leadership Style* terhadap *Empowerment*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam suatu bank, maka semakin tinggi juga pemberdayaan karyawan pada bank tersebut. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama diterima. Hasil ini mendukung penelitian Men dan Stacks (2013) dimana kedua *leadership style* berpengaruh positif terhadap *empowerment*. *Transformational leadership* membuat visi strategis dan inovatif yang menarik, dan kemudian mengkomunikasikan visi tersebut untuk semua karyawan sehingga mereka percaya dan juga merasa sebagai partisipan. Dengan demikian, karyawan lebih cenderung untuk percaya bahwa pekerjaan mereka penting dan organisasi mereka memiliki masa depan yang lebih baik dan lebih bermakna (Zhu, Sosik, dan Yang, 2012; Castro, Perin˜an, dan Bueno, 2008). Karakter pemimpin dengan *contingent reward* dan *management by exception* memberikan informasi seperti tujuan dan umpan balik positif serta negatif ke pengikut dengan demikian memungkinkan pengikut untuk lebih menilai *competence* mereka dan *impact* mereka dalam mempengaruhi hasil organisasi (Zhu, Sosik, dan Yang, 2012).

Nilai koefisien *path* pengaruh *Leadership Style* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0.203 dengan t-hitung sebesar 2.633 lebih besar dari 1.96, nilai tersebut menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Leadership Style* terhadap *Financial Performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua diterima. Hasil ini mendukung penelitian Flannigan, Stewardson, Dew, Fleigpamer dan Reeve (2013) dan Sahaya (2012) yang juga menemukan adanya hubungan positif antara *Leadership* terhadap *Financial Performance*. Sahaya (2012) menambahkan bahwa kekuatan *contingent reward* kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan masih aktif karena pengikut akan mengharapkan imbalan terhadap kinerja mereka. Barling, Weber, dan Kelloway (1996) menambahkan bahwa *leadership style* dapat mengubah perilaku, komitmen dan kinerja karyawan terhadap perusahaan sehingga berdampak terhadap *financial performance*.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Customer Satisfaction* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0.388 dengan *t*-hitung sebesar 6.458 lebih besar dari 1.96, nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Customer Satisfaction* terhadap *Financial Performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga diterima. Hasil ini mendukung hasil penelitian Chi dan Gursoy (2009) yang menemukan bahwa *customer satisfaction* berpengaruh positif terhadap *financial performance*. Pelanggan yang puas akan bertahan dan melakukan pembelian berulang serta mendorong pelanggan lain untuk melakukan pembelian melalui *word of mouth behaviour* (Chi dan Gursoy, 2009). Pelanggan tetap cenderung meningkat profitabilitas perusahaan karena mempertahankan pelanggan yang ada memakan biaya yang sedikit dibandingkan menarik pelanggan baru (Chi dan Gursoy, 2009).

Nilai koefisien *path* pengaruh *Empowerment* terhadap *Financial Performance* adalah sebesar 0.147 dengan *t*-hitung sebesar 2.714 lebih besar dari 1.96, nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *Empowerment* terhadap *Financial Performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempat diterima. Hasil ini mendukung hasil penelitian Nzube dan Bakari (2012). Altinay, dan Gannon (2007) mengungkapkan bahwa dengan *empowerment* karyawan memiliki

wewenang dan pilihan dalam melakukan pekerjaan mereka sehingga memungkinkan perusahaan untuk bertumbuh dengan cara yang baru.

Nilai koefisien *path* pengaruh *Empowerment* terhadap *Customer Satisfaction* adalah sebesar 0.312 dengan *t*-hitung sebesar 5.351 dari 1.96, nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Empowerment* terhadap *Customer Satisfaction*. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan terhadap karyawan dalam suatu bank, maka semakin tinggi juga kepuasan pelanggan terhadap bank tersebut. Berdasarkan hasil ini hipotesis kelima diterima. Hasil ini mendukung penelitian Ugboro dan Obeng (2000). Hasil ini mendukung penelitian Ugboro dan Obeng (2000) yang menyatakan bahwa *Customer satisfaction* di bidang jasa sangat tergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dengan pelanggan, kualitas tersebut dihasilkan dari proses *empowerment* yang akan menghasilkan karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka. Abbasi, Khan, dan Rashid (2011) menjelaskan bahwa *empowerment* memungkinkan karyawan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan mereka serta menanggapi keluhan dan masalah mereka.

## KESIMPULAN

Penelitian ini meneliti pengaruh *leadership style* terhadap *financial performance* pada sector perbankan di Surabaya. Disamping melihat pengaruh langsung *leadership style* terhadap *financial performance*, dalam penelitian ini juga melihat pengaruh tersebut dengan menambahkan dua variabel intervening yaitu *empowerment* dan *customer satisfaction*.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dibuktikan bahwa model penelitian memiliki *goodness of fit* yang besar maka model penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang tinggi. Selanjutnya dibuktikan bahwa *Leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* pada bank, *Empowerment* dan *Customer Satisfaction*

juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance*. Selain itu pengaruh langsung *leadership style* terhadap *financial performance* lebih besar dibandingkan dengan hubungan *leadership style* terhadap *financial performance* melalui *empowerment*. Maka dapat disimpulkan bahwa pada *leadership style* merupakan variabel penting dan efektif untuk mempengaruhi *financial performance* pada bank. Selain itu *Leadership Style* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Empowerment* dan *Empowerment* tersebut berpengaruh positif terhadap *Customer Satisfaction*.

### Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini menganalisa 30 bank di Surabaya dan sebagian besar dari perusahaan tersebut merupakan *non family business*. Menurut Gao dan Bai (2011) dan Vallejo (2009) dalam penelitiannya pada perusahaan keluarga (*family firms*) menemukan bahwa terdapat hubungan antara *family business* dengan *leadership*. Hal tersebut berhubungan dengan *agency theory* yang menyatakan bahwa tiap individu termotivasi oleh kepentingannya sendiri yang akan menimbulkan konflik antara *principal* dan *agent* sehingga perusahaan yang dipimpin oleh pemilik sendiri akan berbeda dengan perusahaan yang dipimpin bukan dari pemilik melainkan karyawan yang dipilih atau *professional*. Maka hasil yang berbeda masih sangat dimungkinkan apabila dilakukan pada perusahaan *family business*.

### DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, M. M., Khan, M. M., & Rashid, K. (2011). Employee empowerment, service quality and customer satisfaction in Pakistani banks. *IUP Journal of Bank Management*, 10(4), 47.
- Altinay, L., Altinay, E., & Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial engineering and Management*, 3(3), 561-575.
- 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.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- 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.
- Bhunia, A., Mukhuti, S. S., & Roy, S. G. (2011). Financial Performance Analysis-A Case Study. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(3), 269-275.
- 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.
- Flanigan, R. L., Stewardson, G., Dew, J., Fleig-Palmer, M. M., & Reeve, E. (2013). Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor. *Journal of Technology, Management & Applied Engineering*, 29(4).
- Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organisational commitment of family employees in Chinese family business. In *International Conference on Economic Trade and Development* (Vol. 7, pp. 43-48).
- Gilaninia, S., Taleghani, M., Mousavian, S. J., Jalilvand, S., Khanjani, S., Rad, M. S., ... & Seighalani, F. Z. (2012). Impact of Supply Chain Dimensions on Customer Satisfaction. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. First Year*, (5), 130-137.

- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work" *Harvard Business Review* March-April 72(2), pp. 164-174
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 891-90
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., & Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*, 130(2), 347-360.
- Nzuve, S. N., & Bakari, T. H. (2012). The Relationship between Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 83-98.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 2.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), p96.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Titko, J., & Lace, N. (2010). Customer satisfaction and loyalty in Latvian retail banking. *Economics and Management*, 15, 1031-1038.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: An exploratory study. *Family Business Review*.
- Yagil, D. (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 258-270.
- Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer-Oriented Behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 55-67.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal*

of Behavioral and Applied  
Management, 13(3), 186-212.