

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN MELALUI INOVASI DAN KEPUASAN PELANGGAN PADA PERUSAHAAN RETAIL DI SURABAYA

Livia Chandra Tjiang dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap inovasi, inovasi terhadap kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, dan inovasi terhadap kinerja keuangan pada perusahaan retail di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan laporan keuangan perusahaan retail di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 18 perusahaan retail di Surabaya yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2012-2014, serta masing-masing 20 karyawan dan 20 *customer* di tiap perusahaannya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap inovasi, inovasi terhadap kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan. Namun hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan dari inovasi terhadap kinerja keuangan pada perusahaan retail di Surabaya.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Inovasi, Kepuasan Pelanggan, dan Kinerja Keuangan

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to innovation, innovation to customer's satisfaction, customer's satisfaction to financial performance, leadership style to financial performance, and innovation to financial performance on retail firms in Surabaya. This study used quantitative approach and the data were obtained through the distribution of questionnaires and financial reports of retail firms in Surabaya. The samples used in this study were 18 retail firms in Surabaya listed on Bursa Efek Indonesia 2012-2014, with each of 20 employees and 20 customers of each firm. The data obtained was processed by using SmartPLS software. This study showed that there were a positive and significant relationship of leadership style to innovation, innovation to customer's satisfaction, customer's satisfaction to financial performance and leadership style to financial performance. However this study showed that there was a negative and significant relationship of innovation to financial performance on retail firms in Surabaya.

Keywords: Leadership Style, Innovation, Customer Satisfaction, and Financial Performance

PENDAHULUAN

Pada perkembangan zaman yang serba modern ini tentunya kebutuhan masyarakat semakin meningkat terhadap keperluan sehari-hari. Dalam memasarkan suatu produk atau jasa, produsen memerlukan perantara untuk menyalurkan barangnya sehingga sampai ke tangan konsumen. Sarana dalam menyalurkan barang tersebut adalah pengecer (*retailer*). Sedangkan *retailing* (pedagang eceran) merupakan kegiatan yang berperan penting dalam menyalurkan barang dari produsen hingga ke konsumen.

Retail di Indonesia terbagi menjadi dua yaitu retail tradisional dan retail modern. Penduduk Indonesia telah banyak bergeser dari retail tradisional menuju retail modern, hal ini berpengaruh pada peningkatan bisnis retail yang semakin melonjak naik. Sebagai contoh perusahaan retail yang eksis di Indonesia antara lain Hypermart, Carrefour, Indomaret, Alfamart. Retailer memiliki gerai dengan jumlah yang bervariasi..

Retail memiliki beberapa fungsi penting dapat meningkatkan nilai produk dan jasa yang dijual kepada konsumen dan memudahkan distribusi produk-produk tersebut bagi perusahaan yang memproduksinya. Utami (2006:8) mendefinisikan fungsi retail antara lain menyediakan berbagai jenis produk dan jasa, menyimpan persediaan, penyediaan jasa, dan meningkatkan nilai produk dan jasa

Asosiasi Perusahaan Ritel Indonesia (Aprindo) mengemukakan bahwa pertumbuhan bisnis ritel di Indonesia antara 10-15% per tahun. Dalam periode enam tahun terakhir, dari tahun 2007–2012, jumlah gerai ritel modern di Indonesia mengalami pertumbuhan rata-rata 17,57% per tahun. Pada tahun 2007, jumlah usaha ritel di Indonesia masih sebanyak 10.365 gerai, kemudian pada tahun 2011 mencapai 18.152 gerai tersebar di hampir seluruh kota di Indonesia.

Pada umumnya, kinerja perusahaan dapat diukur secara keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan merupakan alat ukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan manajemen dari perusahaan (Morgan dan Strong, 2003).

Dalam mengukur suatu kinerja keuangan juga dibutuhkan inovasi sebagai faktor pendukung. Inovasi telah didefinisikan sebagai penerapan ide, perilaku, sistem,

kebijakan, program perangkat, proses, produk atau jasa yang baru untuk organisasi (Damanpour, 1992). Inovasi dapat menjadi sebuah produk atau jasa baru, sebuah proses produk teknologi baru, struktur atau sistem administrasi baru, program baru yang berkaitan dengan anggota organisasi (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973).

Inovasi juga berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Jika produk melakukan inovasi berupa produk baru yang belum pernah dirasakan oleh konsumen dan hasilnya baik maka konsumen akan merasa puas. Inovasi mengarah pada kepuasan pelanggan di setiap sektor karena perusahaan membawa perubahan inovatif dalam produk-produknya untuk membuat pelanggan puas dan memenuhi kebutuhan mereka. Shane dan Ulrich (2004) membuktikan bahwa setelah pengenalan produk inovatif, meningkatkan fitur-fiturnya, pelanggan mencapai karakteristik ini, dan memaksimalkan nilai pelanggan.

Pelanggan dapat dikatakan sebagai asset dalam perusahaan. Kepuasan pelanggan diakui sebagai tujuan perantara kunci dalam operasi jasa mewakili evaluasi diri afektif didasarkan pada harga dan kualitas trade off (Roest dan Pieters, 1997). Rust dan Oliver (1994) adalah orang pertama dalam mendefinisikan kepuasan sebagai "respon pemenuhan pelanggan" yang baik evaluasi dan respon berbasis emosi ke layanan.

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil atau tidaknya dilihat dari berbagai jenis faktor yang mendukung. Salah satu faktor yang mendukung adalah gaya kepemimpinan dari suatu perusahaan. Bohn dan Grafton (2002) menganggap bahwa kepemimpinan berarti cara untuk membuat visi yang jelas, mengisi bawahan mereka dengan kepercayaan diri, diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi secara detail.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan melalui Inovasi dan Kepuasan Pelanggan pada Perusahaan Retail di Surabaya"

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap inovasi pada perusahaan retail di Surabaya?

2. Apakah terdapat pengaruh inovasi terhadap kepuasan pelanggan pada perusahaan retail di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan retail di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan retail di Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh inovasi terhadap kinerja keuangan pada perusahaan retail di Surabaya?

Leadership Style

Leadership merupakan suatu bentuk proses timbal balik, dimana pemimpin dan bawahan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Ngodo, 2008). *Leadership* berguna untuk memotivasi karyawan mengadopsi perilaku baru, strategi, dan menanamkan nilai-nilai (Daft & Marcic, 2001).

Leadership mengacu pada kemampuan seseorang, menggunakan sedikit paksaan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk tampil pada tingkat komitmen yang tinggi (Bass, 1985, 1999).

Kepemimpinan transformasional berdasarkan pendapat (Burns, 1978; Bass, 1985) bahwa para pemimpin dapat mengubah nilai-nilai bawahan, tujuan dan aspirasi melalui perilaku pemimpin dengan menaikkan tingkat perilaku manusia dan aspirasi.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran akan kepentingan dan nilai dari hasil yang ditunjukkan, memperoleh karyawan untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri demi kelompok atau organisasi, dan mengubah atau meningkatkan kebutuhan bawahan (Bass 1985a).

Avolio dan Bass (2003) menetapkan empat perilaku utama dari gaya kepemimpinan transformasional adalah *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration*

Selain itu, Bass (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transaksional adalah berbasis dasar pertukaran berorientasi. Burns (1978) menyebutkan pengaruh kepemimpinan transaksional berarti bahwa karyawan akan berfungsi sesuai dengan keinginan pemimpin karena kepercayaan bahwa mereka akan

mendapatkan keuntungan dengan tindakan tersebut.

Bass dan Avolio (2004) menetapkan tiga perilaku utama dari gaya kepemimpinan transaksional adalah *Contingent Reward, Management by Exception (Active) dan Management by Exception (Passive)*

Innovation

Inovasi didefinisikan sebagai penerapan ide atau perilaku apakah berkaitan dengan perangkat, sistem, proses, kebijakan, program, produk atau layanan - hal ini baru untuk mengadopsi organisasi (Daft, 1982; Zaltman et al, 1973). Inovasi juga didefinisikan sebagai produksi berharga, produk baru yang bermanfaat, ide layanan, atau prosedur, bersama-sama dalam suatu sistem sosial yang kompleks (Woodman et al., 1993, p. 293).

Nonaka, Nagata dan Kusunoki (1998) mendefinisikan kinerja inovasi produk yaitu produktivitas yaitu tingkat efektif efisiensi dan efektivitas dalam inovasi produk, kualitas produk yaitu tingkat peningkatan kualitas inovasi dan inovasi yaitu fungsi produk, teknologi, tingkat inovasi produk baru.

Medina, C., & Rufin, R (2009) membagi empat faktor yang mempengaruhi inovasi antara lain: *Innovativeness, New Product, Implementation dan Market Suitability*

Customer Satisfaction

Kepuasan pelanggan secara umum didefinisikan sebagai evaluasi pelanggan secara keseluruhan berdasarkan pembelian dan konsumsi pengalaman mereka terhadap produk atau jasa (Anderson et al., 2004). Srivastava et al. (1998) mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan yang tinggi menyebabkan percepatan arus kas, peningkatan volume arus kas, dan pengurangan risiko yang terkait dengan arus kas.

Huddleston et.al (2009) membagi enam faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan antara lain: *Satisfaction, Price, Product Assortment, Quality, Employee Service dan Loyalty Building Service.*

Financial Performance

Kinerja keuangan adalah alat ukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan

manajemen dari perusahaan (Morgan dan Strong, 2003).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Hopkins (1987) menunjukkan bahwa keuangan cenderung lebih tinggi di perusahaan di mana hanya perbedaan kecil ada antara jumlah penekanan *incremental* (intensitas) ditempatkan pada berbagai komponen perencanaan berkontribusi terhadap upaya perencanaan strategis keseluruhan.

Ramappa & Shivaprasad (2013) menyimpulkan rasio keuangan dalam perusahaan retail menggunakan Solvency Ratios, Liquidity Ratios, Profitability Ratios dan Turnover Ratio. Namun yang digunakan dalam penelitian ini adalah Profitability Ratio yaitu ROA (Return On Asset). ROA adalah alat ukur dari *net income* dibagi dengan total asset.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap inovasi

Temuan empiris menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan inovasi. Sebagai contoh, Envers et al. (2008) melaporkan dampak positif dari kepemimpinan transformasional pada karyawan perilaku kerja yang inovatif di rumah sakit Australia. Dengan berorientasi pada inovasi, pemimpin transformasional dapat meningkatkan inovasi pengikut mereka melalui motivasi dan stimulasi intelektual (Keller, 1992; Mumford et al., 2002).

Berdasarkan kajian di atas, peneliti dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation* pada perusahaan retail di Surabaya.

Pengaruh inovasi terhadap kepuasan pelanggan

Inovasi Organisasi dianggap mengacu pada bagaimana karyawan merasa kesediaan organisasi mereka untuk mendorong ide-ide baru atau proses kreatif yang terkait dengan penciptaan produk yang inovatif, proses, atau teknologi (Amabile et al, 1996; Uzokurt et al, 2013.). Penelitian dari Naveed, Akhtar, dan Cheema (2013) menjelaskan bahwa inovasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan pelanggan. (Aramillo et al. 2012; Valenzuela et al.. 2010; Weeks et al. 2004). Ketika sebuah perusahaan membuat produk yang inovatif,

kepuasan pelanggan tercapai dan meningkatkan produknya. Inovasi membawa sesuatu yang baru dan unik sehingga pesaing lain tidak memiliki produknya dan menyebabkan pengalaman positif dan baik dari pelanggan terhadap perusahaan (Naveed, Akhtar, dan Cheema (2013).

Berdasarkan kajian di atas, peneliti dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Satisfaction* pada perusahaan retail di Surabaya.

Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan

Banyak penelitian empiris dalam literatur telah menemukan hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan (Wiele et al, 2002;.. Yeung et al, 2002;.. Anderson et al, 1994). Menemukan hubungan positif langsung antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan yang konsisten dengan literatur (Wiele et al., 2002). Bernhardt et al. (2000) menunjukkan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara perubahan kepuasan pelanggan dan perubahan dalam kinerja keuangan dari suatu perusahaan

Berdasarkan kajian di atas, peneliti dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Customer Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* pada perusahaan retail di Surabaya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan

Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan cara yang efektif untuk memimpin orang-orang. Sebagai contoh, Bass et al. (2003) meneliti keterampilan kepemimpinan transformasional dan transaksional dan menemukan bahwa kedua satuan kinerja diprediksi positif. Muterera (2012) dalam studinya, dilakukan di Amerika Serikat, mengungkapkan bahwa kedua perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi tetapi perilaku kepemimpinan transformasional memberikan

kontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan di atas kontribusi yang dibuat oleh kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan kajian di atas, peneliti dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

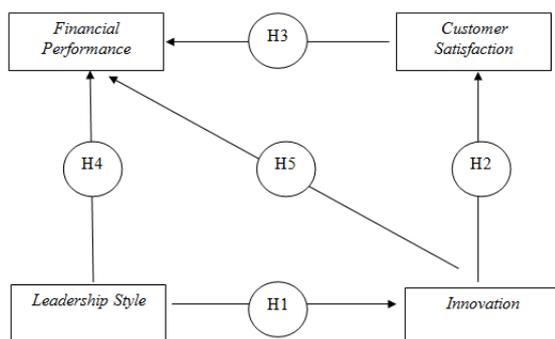
H4 : *Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* pada perusahaan retail di Surabaya.

Pengaruh inovasi terhadap kinerja keuangan

Pentingnya manajer untuk menerapkan inovasi yang tidak hanya diinginkan oleh pelanggan, tetapi juga secara ekonomi bermanfaat bagi perusahaan (Reid and Sandler, 1992). Sehubungan dengan produk inovasi, studi empiris biasanya menemukan efek positif pada hasil kinerja keuangan (Hult et al 2004; Zhou 2006). Di pasar industri, di mana banyak pemasok merasa semakin sulit untuk membedakan produk mereka secara efektif dari penawaran pesaing, inovasi layanan menyediakan sumber penting dari keunggulan kompetitif yang pada akhirnya dapat mengakibatkan peningkatan kinerja keuangan (misalnya Aas dan Pedersen 2011; Cainelli et al. 2004).

Berdasarkan kajian di atas, peneliti dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Financial Performance* pada perusahaan retail di Surabaya.



Kerangka Pemikiran Teoritis

Model berikut menggambarkan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk menganalisis dampak *Leadership*

Style terhadap *Financial Performance* melalui *Innovation* dan *Customer Satisfaction* sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan skala pengukuran interval untuk mengevaluasi jawaban dari responden, di mana responden diminta menentukan pilihan jawaban pada *ranking* sesuai dengan persepsinya. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 5 *rating* skala Likert dengan rincian sebagai berikut:

- 1: Sangat tidak setuju
- 2: Tidak setuju
- 3: Netral
- 4: Setuju
- 5: Sangat setuju

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan konsumen dari perusahaan retail di Surabaya yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan retail tahun 2012–2014 dari situs resmi tiap perusahaan.

Populasi dari penelitian ini adalah 25 (dua puluh lima) perusahaan retail yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan retail yang berada di Surabaya. Kriteria perusahaan yang digunakan peneliti adalah perusahaan retail yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, memiliki laporan keuangan dari tahun 2012-2014, memiliki cabang di Surabaya.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 18 (delapan belas) perusahaan retail yang telah memenuhi kriteria, yaitu terdapat di Kota Surabaya, serta memiliki laporan keuangan dalam rentang tahun 2012 hingga 2014 dari total 18 perusahaan retail yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Setelah menentukan sampel, kemudian dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan dan konsumen sebagai objek penelitian.

Sampel penelitian ini adalah 18 (delapan belas) perusahaan retail yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang setiap perusahaan diwakili oleh 20 orang karyawan dan 20 orang

konsumen. Adapun dalam penelitian ini, kriteria atau syarat-syarat yang ditetapkan oleh peneliti adalah: karyawan pada perusahaan retail di Surabaya yang bekerja ditoko minimal 3 tahun. Dan untuk konsumen kriterianya yaitu konsumen yang telah mengunjungi toko minimal 3 kali dalam sebulan.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *non-probability sampling*. Selain itu, penulis juga menggunakan *purposive sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan yang dikehendaki oleh peneliti

Dalam merancang kuesioner ini, peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner ini akan dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Variabel independen: *Leadership Style*, yang diadopsi dari Bass dan Avolio (1990), yang disempurnakan oleh Sakiru et al., (2013).
2. Variabel intervening: *Innovation*, yang diadopsi dari Medina, C. & Rufin, R. (2009)
3. Variabel intervening: *Customer Satisfaction*, yang diadopsi dari Huddleston et.al (2009).

Terdapat dua model analisa PLS, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Outer model* disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, merupakan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. *Outer model* mendefinisikan karakteristik konstruk laten dengan variabel manifestnya. Sedangkan, *inner model* yang disebut juga dengan *inner relation* atau *structural model* merupakan spesifikasi hubungan tentang variabel tersembunyi atau laten, yaitu antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2011).

Tahap pertama dalam melakukan analisis adalah mengkonstruksi *diagram path*. *Diagram path* merupakan diagram yang menunjukkan hubungan terhadap alur kausal antar variabel eksogen dan endogen. Setelah itu, Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *goodness-of-fit outer model*. Dengan mengevaluasi *goodness-of-fit outer model*, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat diketahui. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui:

a. *Convergent Validity*

b. *Discriminant Validity*

Sedangkan untuk *inner model* dilakukan dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan uji T-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari original sampel (O) yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuesioner, peneliti memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan, inovasi, dan kepuasan pelanggan pada perusahaan retail di Surabaya. Kuesioner berhasil dikumpulkan dari 18 perusahaan, yang terdiri dari 20 karyawan dan 20 konsumen setiap perusahaannya. Berikut adalah profil responden dari karyawan:

Tabel 1. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase(%)
Laki-Laki	179	49.72%
Perempuan	181	50.28%
Total	360	100%

Tabel 2. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
18-25	209	58.06%
26-35	135	37.50%
36-45	16	4.44%
46-55	-	-
>55	-	-
Total	360	100%

Tabel 3. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
3-5 tahun	157	43.61%
Lebih dari 5 tahun	203	56.39%
Total	360	100%

Tabel 4. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	245	68.06%
Diploma	92	25.55%
Sarjana	23	6.39%
Total	360	100%

Tabel 5. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Posisi atau Jabatan

Posisi/Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Staff	302	83.89%
Supervisor	58	16.11%
Total	360	100%

Berikut adalah profil responden dari customer:

Tabel 6. Profil Responden Customer Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	200	55.55%
Perempuan	160	44.45%
Total	360	100%

Tabel 7. Profil Responden Customer Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
18-25	212	58.89%
26-35	88	24.45%
36-45	47	13.05%
46-55	13	3.61%
>55	-	-
Total	360	100%

Tabel 8. Profil Responden Customer Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	138	38.33%
Belum Menikah	222	61.67%
Total	360	100%

Tabel 9. Profil Responden Customer Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	90	25%
Diploma	87	24.17%
Sarjana	183	50.83%
Total	360	100%

Tabel 10. Profil Responden Customer Berdasarkan Kunjungan per Bulan

Kunjungan/Bulan	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang dari 3 kali	145	40.28%
3-5 kali	178	49.44%
Lebih dari 5 kali	37	10.28%
Total	360	100%

Data yang telah terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang didapatkan dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi-Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Dengan interval kelas sebesar 0.8, maka dapat disusun kategori kriteria penilaian rata-rata jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 10. Kategori Rata-Rata dari Skor Interval

Interval	Kategori
4,20 < mean ≤ 5,00	Sangat Baik
3,40 < mean ≤ 4,20	Baik
2,60 < mean ≤ 3,40	Sedang
1,80 < mean ≤ 2,60	Tidak Baik
1,00 < mean ≤ 1,80	Sangat Tidak Baik

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden mengenai variabel penggunaan gaya kepemimpinan:

Tabel 11. Tabel Rekap Jawaban Responden pada Variabel Penggunaan Transformational dan Transactional Leadership

Indikator	Mean	Kategori
<i>Idealized influence</i>	3.94	Baik
<i>Inspirational motivation</i>	3.8	Baik
<i>Intellectual stimulation</i>	4.09	Baik
<i>Individualized consideration</i>	3.61	Baik
<i>Contingent rewards</i>	3.58	Baik
<i>Management by exception (active)</i>	3.94	Baik
<i>Management by exception (passive)</i>	3.54	Baik
MEAN TOTAL	3.77	Baik

Berdasarkan Tabel 11. secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka dimotivasi oleh pemimpinnya dalam bekerja yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total keseluruhan sebesar 3.77 dengan kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa pemimpinnya telah menerapkan gaya kepemimpinan baik dari *transformational leadership* maupun *transactional leadership*.

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden mengenai variabel *innovation*:

Tabel 12. Tabel Rekap Jawaban Responden pada Variabel Innovation

Indikator	Mean	Kategori
<i>Innovativeness</i>	3.30	Sedang
<i>New Product</i>	4.03	Baik
<i>Implementation</i>	3.92	Baik
<i>Market Suitability</i>	3.79	Baik
MEAN TOTAL	3.76	Baik

Berdasarkan Tabel 12. penilaian responden terhadap variabel *Innovation* pada perusahaan retail di Surabaya ini dapat dikatakan cukup baik. Hasil rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu 3,76 dengan kategori baik, rata-rata tertinggi terletak pada indikator *New Product* yaitu sebesar 4,03 Hasil ini memberikan informasi bahwa rata-rata responden penelitian setuju telah menerapkan *Innovation*.

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden mengenai variabel penggunaan kepuasan pelanggan:

Tabel 13. Tabel Rekap Jawaban Responden pada Variabel *Customer Satisfaction*

Indikator	Mean	Kategori
<i>Store Satisfaction</i>	3.698	Baik
<i>Price</i>	3.536	Baik
<i>Product Assortment</i>	3.853	Baik
<i>Quality</i>	3.662	Baik
<i>Employee Service</i>	3.762	Baik
<i>Loyalty-Building Service</i>	3.751	Baik
MEAN TOTAL	3.71	Baik

Berdasarkan Tabel 13, penilaian responden terhadap variabel *Customer Satisfaction* pada perusahaan retail di Surabaya ini dapat dikatakan baik. Hasil rata-rata jawaban responden secara keseluruhan yaitu 3,71 dengan kategori baik, rata-rata tertinggi terletak pada indikator *Product Assortment* yaitu sebesar 3.85. Hasil ini memberikan informasi bahwa rata-rata responden penelitian setuju jika *Customer Satisfaction* perusahaan retail di Surabaya yang diteliti baik. Berikut adalah deskripsi mengenai *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya:

Tabel 14. Tabel Rekap Jawaban Responden pada Variabel *Financial Performance*

Indikator	Mean
<i>Financial Performance</i>	
<i>Tahun 2012</i>	0.09
<i>Tahun 2013</i>	0.08
<i>Tahun 2014</i>	0.08

Hasil Olah Data

a. Outer Model

1. Convergent Validity

Berikut ini adalah hasil validitas konvergen untuk variabel *leadership style*, *innovation*, *customer satisfaction*, dan *financial performance* pada perusahaan retail di Surabaya yang dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Nilai Outer Loading

	LS	I	CS	FP
<i>IIA</i>	0.64			
<i>IMA</i>	0.57			
<i>ISA</i>	0.61			
<i>ICA</i>	0.91			
<i>CRA</i>	0.89			
<i>MEAA</i>	0.59			
<i>MEPA</i>	0.92			
<i>IA</i>		0.53		
<i>NPA</i>		0.79		
<i>IPA</i>		0.92		
<i>MSA</i>		0.94		
<i>SA</i>			0.73	
<i>PA</i>			0.96	
<i>PAA</i>			0.61	
<i>QA</i>			0.55	
<i>ESA</i>			0.73	
<i>LBSA</i>			0.68	
<i>ROA 2012</i>				0.95
<i>ROA 2013</i>				0.97
<i>ROA 2014</i>				0.94

Dari Tabel 15 di atas tampak bahwa semua indikator tiap variabel memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2011). Hal ini berarti setiap indikator sudah memenuhi validitas konvergen dan sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

2. Discriminant Validity

Berikut merupakan tabel hasil *output Average Variance Extracted (AVE)*:

Tabel 16. Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	Akar AVE	CS	FP	I	LS
CS	0.52	0.72	1.00			
FP	0.91	0.95	0.39	1.00		
I	0.66	0.81	0.44	0.28	1.00	
LS	0.56	0.74	0.57	0.56	0.78	1.00

Berdasarkan tabel 4.16, nilai akar AVE variabel *leadership style* adalah 0.74, *innovation* adalah 0.81, *customer satisfaction* adalah 0.72, dan *financial performance* adalah 0.95. Nilai akar AVE tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Oleh karena itu, dari hasil *output* di atas dapat dikatakan bahwa model tersebut telah memiliki *discriminant validity* yang baik,

Composite Reliability

Pengujian terakhir untuk evaluasi *outer model* adalah pengujian *composite reliability* untuk menguji kekonsistenan dalam pengukuran setiap variabel. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Berikut ini adalah tabel hasil *output composite reliability*.

Tabel 18. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Customer Satisfaction</i>	0.8565426
<i>Financial Performance</i>	0,971533
<i>Innovation</i>	0.881052
<i>Leadership Style</i>	0.895956

R-Square

Inner model atau model struktural dilakukan dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen, Stone-Geisser Q-Square Test dan juga melihat besarnya koefisien parameter jalur strukturalnya (Ghozali, 2011). Berdasarkan pengolahan data, dihasilkan nilai koefisien determinasi (R-Square) sebagai berikut.

Tabel 19. Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
<i>Innovation</i>	0.612667
<i>Customer Satisfaction</i>	0.200372

<i>Financial Performance</i>	0.390080
------------------------------	----------

Dari Tabel 19. di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut: Nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0.6126) \times (1 - 0.2003) \times (1 - 0.3900)) = 1 - (0.3874 \times 0.7997 \times 0.61) = 0.811 = 81.1\%$

Pada model penelitian nilai *R-Square* total yang dihasilkan adalah sebesar 81.1%, artinya besarnya keragaman data penelitian yang dapat dijelaskan model struktural adalah sebesar 81.1%, sedangkan 18.9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan hasil ini, model pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis analisa *Partial Least Square* juga menghasilkan koefisien *path* pada *inner model* sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Path Coefficient

	O	M	STDEV	T Statistics
CS → FP	0.103	0.102	0.048	2.131
I → CS	0.447	0.453	0.040	11.181
I → FP	-0.360	-0.363	0.047	7.542
LS → FP	0.541	0.542	0.018	29.223
LS → I	0.782	0.783	0.008	93.207

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 20. dapat dijelaskan bahwa dampak variabel *leadership style* terhadap *innovation* sebesar 0.7827 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 93.207 yang lebih besar dari 1.96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *leadership style* mempunyai dampak terhadap *innovation*.

1. Dampak yang dihasilkan oleh *leadership style* terhadap *innovation* adalah positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan *leadership style* yang dilakukan perusahaan, maka akan menjadikan *innovation* perusahaan semakin baik.
2. Dampak *innovation* terhadap *customer satisfaction*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.20. dapat dijelaskan bahwa dampak variabel *innovation* terhadap *customer satisfaction* sebesar 0.4476 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 11.181 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini

menunjukkan bahwa *innovation* mempunyai dampak terhadap *customer satisfaction*. Dampak yang dihasilkan oleh *innovation* terhadap *customer satisfaction* adalah positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan *innovation* yang dilakukan perusahaan, maka akan menjadikan *customer satisfaction* perusahaan semakin baik.

3. Dampak *customer satisfaction* terhadap *financial performance*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.20. dapat dijelaskan bahwa dampak variabel *customer satisfaction* terhadap *financial performance* sebesar 0.103 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2.130 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *customer satisfaction* mempunyai dampak terhadap *financial performance*. Dampak yang dihasilkan oleh *customer satisfaction* terhadap *financial performance* adalah positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan *customer satisfaction* yang dilakukan perusahaan, maka akan menjadikan *financial performance* perusahaan semakin baik.

4. Dampak *leadership style* terhadap *financial performance*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.20. dapat dijelaskan bahwa dampak variabel *leadership style* terhadap *financial performance* sebesar 0.541 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 29.223 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *leadership style* mempunyai dampak terhadap *financial performance*. Dampak yang dihasilkan oleh *leadership style* terhadap *financial performance* adalah positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin baik penerapan *leadership style* yang dilakukan perusahaan, maka akan menjadikan *financial performance* perusahaan semakin baik.

5. Dampak *innovation* terhadap *financial performance*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 4.20. dapat dijelaskan bahwa dampak variabel *innovation* terhadap *financial performance* sebesar -0.3608 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 7.542 yang lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *innovation* mempunyai dampak terhadap *financial performance*. Dampak

yang dihasilkan oleh *innovation* terhadap *financial performance* adalah negatif dan signifikan, yang berarti bahwa penerapan *leadership style* yang dilakukan perusahaan tidak bagus dan menjadikan *financial performance* perusahaan semakin buruk.

Tabel 21. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
$LS \rightarrow FP$	0.541	
$LS \rightarrow I \rightarrow FP$		$0.783 \times 0.361 = -0.283$
$LS \rightarrow I \rightarrow CS \rightarrow FP$		$0.783 \times 0.448 \times 0.104 = 0.036$

Hasil pengujian atas keenam hipotesis ini dirangkum dalam Tabel 21. berikut ini:

Tabel 21. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H1: $LS \rightarrow I$	Hipotesis Diterima
H2: $I \rightarrow CS$	Hipotesis Diterima
H3: $CS \rightarrow FP$	Hipotesis Diterima
H4: $LS \rightarrow FP$	Hipotesis Diterima
H5: $I \rightarrow FP$	Hipotesis Ditolak

KESIMPULAN

Setelah melakukan proses pengolahan data dan analisa data, maka hasil dari penelitian ini dapat diperoleh. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi pada perusahaan retail di Surabaya. Hal ini berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan pada perusahaan retail di Surabaya akan mampu meningkatkan Inovasi dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, hipotesis diterima.
2. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan pada perusahaan retail di Surabaya. Hal ini berarti bahwa penerapan Inovasi pada perusahaan retail di Surabaya akan mampu meningkatkan Kepuasan Pelanggan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, hipotesis diterima.

3. Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan retail di Surabaya. Hal ini berarti bahwa penerapan Kepuasan Pelanggan pada perusahaan retail di Surabaya akan mampu meningkatkan Kinerja Keuangan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, hipotesis diterima.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan retail di Surabaya. Hal ini berarti bahwa penerapan Gaya Kepemimpinan pada perusahaan retail di Surabaya akan mampu meningkatkan Kinerja Keuangan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, hipotesis diterima.
5. Inovasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan retail di Surabaya. Hal ini berarti bahwa penerapan Inovasi pada perusahaan retail di Surabaya tidak mampu meningkatkan Kinerja Keuangan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, hipotesis ditolak.
6. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, baik melalui inovasi dan kepuasan pelanggan memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dikemukakan, serta adanya keterbatasan penelitian maka terdapat beberapa hal yang menjadi saran untuk perbaikan penelitian dan penelitian selanjutnya, dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi para pelaku bisnis retail dan manajemen guna mempertahankan atau bahkan meningkatkan gaya kepemimpinan dari perusahaan itu sendiri yaitu *Transformational Leadership* dan *Transactional Leadership* khususnya pada dimensi *management by exception (passive)* yang memiliki nilai mean paling rendah dibandingkan dengan dimensi lainnya agar dapat menunjang kinerja keuangan yang berkelanjutan.
2. Bagi perusahaan retail agar dapat meningkatkan inovasi perusahaan, khususnya pada dimensi *innovativeness* yang memiliki nilai mean paling rendah

jika dibandingkan dengan dimensi lainnya agar perusahaan dapat menjadi lebih inovatif untuk menghasilkan karya baru yang bermanfaat bagi para konsumen dan dapat menunjang kinerja keuangan perusahaan.

3. Bagi perusahaan retail agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan, khususnya pada dimensi *price* yang memiliki nilai mean paling rendah agar pelanggan menjadi lebih puas terhadap harga produk sehingga dapat menunjang kinerja keuangan perusahaan.
4. Bagi penelitian selanjutnya, peneliti bisa menggunakan indikator yang sama maupun indikator lain dan disertai dengan ukuran sampel yang lebih besar. Penelitian berikutnya juga bisa mengganti variabel *intervening* dengan variabel lain yang memungkinkan memberikan pengaruh yang lebih besar pada *Financial Performance*.

KETERBATASAN PENELITIAN

Perusahaan retail yang digunakan dalam penelitian ini dari 18 perusahaan retail di Surabaya yang merupakan perusahaan keluarga (*family business*) terdapat tiga perusahaan yaitu PT ACE Hardware Indonesia Tbk, PT Midi Utama Indonesia Tbk dan PT Tiphone Mobile Indonesia Tbk.

Penelitian ini juga memiliki objek penelitian yang terbatas yaitu hanya pada perusahaan retail di Surabaya sehingga ketika dilakukan penelitian yang sama tetapi objek penelitian berbeda, tidak menutup kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda dari penelitian ini.

Penelitian ini terbatas pada variabel *Leadership Style*, *Innovation*, *Customer Satisfaction*, dan *Financial Performance*. Pada penelitian selanjutnya diharapkan penelitian dapat dikembangkan lagi dengan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi *Financial Performance*.

Menurut Lee (2013), *Leadership* memiliki keterkaitan dengan *agency theory* yang dapat menyebabkan konflik kepentingan antara *agent* dan *principal*.

Sedangkan penelitian oleh Morck dan Yeung (2003) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki *corporate governance* yang baik adalah perusahaan yang kepala perusahaan bukan dari keluarga pemilik. Jadi penelitian ini terbatas hanya perusahaan retail di

Surabaya yang dipimpinnya sebagian besar bukan dari keluarga pemilik perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207–218.
- Bohn, J. G., & Grafton, W. I. (2002). The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy. *The Journal of Leadership and Organization Studies* Vol.9, No.2, 65-79.
- Dr. Ramappa K.B, & Shivaprasad G. (2013). Financial Performance of Supermarkets in Karnataka. *Global Journal of Management and Business Research (C)* Vol. XIII Iss IV Version I.
- Gamayuni, R. R. (2015). The Effect Of Intangible Asset, Financial Performance And Financial Policies On The Firm Value. *International Journal Of Scientific & Technology Research* Vol. 4 Iss.1, 202-212.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herbert, T. (1981). *Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. Macmillan, New York, NY.
- Huddleston, P., Whipple, J., Lee, S. J., & Mattick, R. N. (2009). Customer Satisfaction in Food Retailing: Comparing Specialty and Conventional Grocery Stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Iss 1, 63 - 80.
- Lee, G. J. (2013). Synthesis between Leadership Behaviours and Principal-Agent Theory. *Southern African Business Review* Vol. 17 No. 3, 101-130.
- Medina, C., & Rufin, R. (2009). The Mediating Effect of Innovation in the Relationship Between Retailers' Strategic Orientations and Performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Iss 7, 629 - 655.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research* 56, 163-176.
- Muterera, J. (2012). Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Performance in Governmental Entities. *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 3, No. 8, 19-24.
- Naveed, T., Akhtar, I., & Cheema, K. u. (2013). The Impact of Innovation on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: A Study of the Students of Faisalabad. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 62-68.
- 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* Vol. 1, No. 4, 202-207.
- Saeed, A., Zehou, S., Hussain, N., & Anwar ul Haq, M. (2014). Customer Satisfaction and Shareholder's Value: The Role of Employee Satisfaction. *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.13, 198-203.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No.13, 34-41.
- Utami, C. W. (2006, September 16). *Manajemen Ritel*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yousef, D. A. (1998). Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Environment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 Iss 5, 275 - 284.