

ANALISA PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE MELALUI CUSTOMER SATISFACTION DAN CUSTOMER LOYALTY SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PERUSAHAAN PERBANKAN DI SURABAYA

Clarissa Tanzi dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email : ddeviesa.yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Transformational Leadership terhadap Financial Performance melalui perantara Customer Satisfaction dan Customer Loyalty pada perusahaan perbankan di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia(BEI). Analisis data dengan menggunakan metode Partial Least Square terhadap 600 responden dari tiga puluh lima terpilih di Surabaya. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Financial Performance.

Kata Kunci : *Transformational Leadership, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Financial Performance*

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether there are significant implementation of Transformational leadership towards financial performance through customer satisfaction and customer loyalty as intervening variable in banking corporate at Surabaya. The sample used in this study are banking corporate listing on Bursa Efek Indonesia(BEI). Data analysis using Partial Least Square method on 600 respondents from 35 selected banks in Surabaya. The result of this study demonstrate that transformational leadership has positive effect on financial performance.

Keyword : *Supply Chain Integration, Service Quality, Customer Satisfaction, Organizational Performance*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi suatu perusahaan terutama industri perbankan dapat diukur dengan melihat prestasi yang telah dicapai perusahaan dan terlihat dari kinerja keuangan perusahaan. Bank memainkan peran penting dan signifikan dalam upaya pembentukan modal perekonomian. Saat ini jumlah bank yang beroperasi di Indonesia dilihat dari data Bank Indonesia adalah sebanyak 119 bank. Hal ini membuktikan bahwa industri perbankan memiliki persaingan yang ketat dalam mencapai kinerja organisasi ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu bank harus diberikan perhatian lebih dari pada jenis lain dari unit ekonomi dalam perekonomian (Karri, Meghani, & Mishra, 2015).

Masyarakat akan memilih bank dengan kinerja yang lebih baik dan tingkat resiko yang rendah sehingga persaingan antar bank dalam memberikan produk dan pelayanan (service) akan menjadi lebih ketat dalam upaya menarik perhatian konsumen/nasabah. *Customer Satisfaction* merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan maka kepuasan pelanggan merupakan konteks tidak terbatas pada pelayanan pelanggan, tetapi juga produk, serta hal-hal eksternal lainnya (Devie, Tarigan, & Widjaja, 2012). Konsumen yang puas akan tertarik dan kembali untuk menggunakan produk ataupun jasa yang sebelumnya dikonsumsi atau digunakan dan akan menghasilkan *customer loyalty*. Bagram & Khan, (2012) menjelaskan loyalitas konsumen (*customer loyalty*) diartikan sebagai aktifitas pembelian secara terus menerus untuk produk/jasa perusahaan tertentu dan menyarankan kepada teman-teman lain dan keluarga karena mereka menerima kepuasan dalam menggunakan produk/jasa tersebut. Oleh karena itu, dalam industri perbankan, faktor utama dari kepuasan pelanggan adalah hubungan konsumen dengan penyedia produk/jasa yaitu bank.

Untuk itu dalam mencapai tujuan perusahaan, maka dibutuhkan konsep gaya kepemimpinan (*Leadership*) dalam prakteknya seperti *transformational leadership*. *Transformational Leadership* dianggap berpengaruh dalam setiap perusahaan. Ini memiliki beberapa peran penting dalam meningkatkan motivasi,

kinerja, dan kepuasan kerja (Marnis, 2012). 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 *go public* di Surabaya.

Transformational leadership

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menggerakkan pengikutnya melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). *Transformational leadership* dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan kesadaran dari para anggota organisasi dari kepentingan bersama dan membantu mereka untuk mencapainya (Garcia-Morales, 2008).

Menurut Bass, Avolio, Jung, & Berson, (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yaitu :

1. *Idealized Influence*

TL1 : Pemimpin saya memiliki perilaku yang terhormat sehingga membuat saya menghormatinya.

TL2 : Pemimpin saya menunjukkan kekuasaan dan kepercayaan diri.

TL3 : Pemimpin saya berbicara mengenai nilai-nilai terpenting dan keyakinan dirinya.

TL4 : Pemimpin saya merinci pentingnya memiliki rasa yang kuat terhadap tujuan perusahaan.

2. *Inspirational Motivation*

TL5 : Pemimpin saya optimis membicarakan masa depan.

TL6 : Pemimpin saya antusias membicarakan tentang apa yang perlu dicapai.

TL7: Pemimpin saya mengkomunikasikan pandangan yang menarik masa depan.

TL8 : Pemimpin saya mengekspresikan kepercayaan dirinya bahwa tujuan dapat dicapai.

3. *Individual Consideration*

TL9 : Pemimpin saya meluangkan waktu mengajar dan melatih.

TL10 : Pemimpin saya membantu orang lain untuk mengembangkan sisi positif mereka.

4. *Intellectual Stimulation*

TL11 : Pemimpin saya mencari sudut pandangan yang berbeda dalam memecahkan masalah.

TL12 : Pemimpin saya mengarahkan orang lain untuk melihat masalah dari berbagai sudut.

TL13 : Pemimpin saya menganjurkan pandangan baru atas bagaimana menyelesaikan tugas.

Customer Satisfaction

Gilaninia, et al., (2012) menjelaskan konsumen adalah orang yang berpengaruh terhadap perilakunya sendiri dalam menciptakan keuntungan. Kepuasan konsumen didefinisikan sebagai sikap konsumen terhadap suatu produk atau jasa setelah memakai produk dan jasa tertentu. Kepuasan pelanggan menyebabkan peningkatan pendapatan dan keuntungan melalui pembelian ulang, pembelian barang baru dan pembelian barang oleh konsumen yang telah disarankan oleh konsumen yang puas.

Menurut Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, & Aslam (2011) customer satisfaction memiliki tiga komponen yaitu :

1. Service Quality

CS1 : Saya puas dengan tanggapan para staf dan pelayanan yang cepat oleh bank saya.

2. Service Features

CS2 : Saya puas dengan saran layanan finansial yang disediakan oleh bank saya.

3. *Customer Complaint Handling (Customer satisfaction and features future intentions)*

CS3 : Saya puas dengan produk dan jasa yang ditawarkan oleh bank saya.

Customer Loyalty

Customer loyalty merupakan faktor penting dalam pertumbuhan perusahaan dan kinerja perusahaan. Pelanggan dikatakan akan setia ketika dia sering melakukan pembelian kembali produk atau jasa dari perusahaan tertentu (Angelova & Zekiri, 2011). Kim (2007) mengatakan *loyalty* memiliki peran utama hubungan antara mendapatkan kepercayaan dan keuntungan yang lebih. Tanpa adanya loyalitas pelanggan, dapat dikatakan bahwa model e-bisnis yang dirancang baik pun dapat mengalami kegagalan. Oliver, (1999) mendeskripsikan loyalitas sebagai komitmen yang dipegang teguh seorang konsumen untuk membeli kembali produk yang disukai secara konsisten di masa depan

Menurut Yap, Ramayah, & Shahidan, (2012) customer loyalty memiliki dua komponen yaitu:

1. Behavioral Measurement

CL1 : Saya memilih bank ini dari pada bank-bank yang lain.

CL2: Saya akan melanjutkan menggunakan bank ini.

2. Attitudinal Measurement

CL3 : Saya akan merekomendasikan bank ini kepada orang lain.

CL4 : Saya adalah nasabah setia bank saya.

Financial Performance

Kinerja keuangan merupakan hasil yang menunjukkan profitabilitas organisasi dan laba atas investasi perusahaan yang dapat dibandingkan dengan kinerja pesaing (Green, Medlin, & Whitten, 2004).

Menurut Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos, & Thalassinis (2013) financial performance memiliki tiga komponen yaitu :

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

Hipotesis

Siajaya & Devie (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *Transformational leadership* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance* dalam perusahaan manufaktur di Surabaya.

H₁: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Financial Performance

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Desa & Kassim (2010) membahas tentang kepemimpinan transformasional yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Ini mencakup isu-isu singkat terkait seperti kepemimpinan, transformasional kepemimpinan, total quality management (TQM), sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001: 2008. dan kepuasan pelanggan. Hasilnya bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

H₂: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Customer Satisfaction

Penelitian yang dilakukan oleh Khatri & Duggal (2011) membahas mengenai pengujian hubungan *transformational leadership (Idealized, Influence, Individualized Consideration, Intellectual stimulation, Inspired Motivation)* dengan *customers relationship commitment (customer trust, customer commitment, customer assumption, optimized engagement)*. Hasilnya menunjukkan *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *customer commitment* yang terdapat dalam *customers relationship commitment*. Penjelasan *customer commitment* ini di dukung dengan teori Oliver (1999) yang mendeskripsikan loyalitas sebagai komitmen yang dimiliki oleh konsumen.

H₃ : Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Customer Loyalty

Menurut Chi & Gursoy (2009) secara khusus, penelitian yang dilakukan mengeksplorasi hubungan langsung antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan dan hasilnya adalah hubungan signifikan antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan.

H₄: Customer Satisfaction berpengaruh positif terhadap Financial Performance

Banyak penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara customer satisfaction dan customer loyalty (Lin & Wang, 2006; Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos & Thalassinou, 2013; Mohsan,

Nawaz, Khan, Shaukat, & Aslam, 2011, Kandampully & Suhartanto, 2000).

H₅: Customer Satisfaction berpengaruh positif terhadap Customer Loyalty

Dalam penelitian Hallowell (1996) dalam penelitiannya membuktikan, bahwa adanya hubungan antara customer loyalty dan financial performance. Dengan data yang dikumpulkan dari 12.000 nasabah ritel-banking di 59 divisi (terdiri dari beberapa cabang) dan sampel diambil dari divisi yang mewakili 73 persen dari seluruh konsumen yang dilayani oleh bank

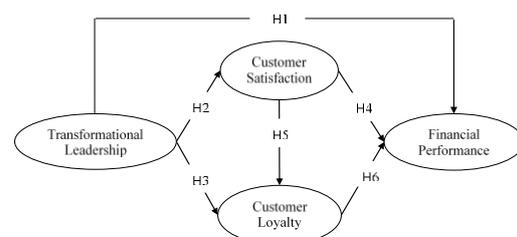
H₆: Customer Loyalty berpengaruh positif terhadap Financial Performance

METODELOGI PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini mengenai Analisis dampak *Transformational Leadership* terhadap *Financial Performance* melalui *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty* sebagai *intervening variable* pada perusahaan bank go public di Surabaya.

Model Analisis

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



3.1 Model Analisis Hipotesis

Sumber Data dan Populasi

Penelitian ini menggunakan sumber data primer diambil dari tiga puluh lima bank di Surabaya dengan penyebaran kuisisioner 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. *Transformational Leadership* diadopsi dari Comez (2013)
2. *Customer Satisfaction* yang diadopsi dari Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, & Aslam (2011)
3. *Customer Loyalty* yang diadopsi dari Yap, Ramayah, & Shahidan (2012)
4. *Financial Performance* yang diadopsi dari Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos & Thalassinou (2013).

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 merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel laten. *Convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading lebih besar 0,70 dianggap sudah baik (Jogiyanto & Abdillah, 2009)
- 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 :

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

c. *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan derajat yang mengindikasikan *common laten (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dan indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *reabilitas composite* adalah 0,60 (Ghozali 2008). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

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

Evaluasi *Goodness-of-fit Inner Model*

Inner model atau model struktural dapat dievaluasi dengan melihat stabilitas dari estimasi yang dinilai dengan menggunakan uji T-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari *original sample (O)* yang didapat lewat prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2011). Evaluasi *goodness-of-fit inner model* juga dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *R-square* mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak (Ghozali, 2011). Sedangkan untuk mengukur model konstruk digunakan *Q-square predictive relevance*. *Q-square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika *Q-square* > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2011). 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

Data penelitian diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 35 perusahaan perbankan yang telah menerbitkan laporan keuangan dari tahun

2011-2013. Peneliti membagikan sebanyak 300 kuesioner kepada karyawan bank dan 300 kuesioner kepada nasabah bank yang telah disebutkan sebelumnya. Berikut adalah deskriptif responden dalam penelitian ini :

• Tingkat Pendidikan

Profil	Ket	Jumlah	Presentase
Tingkat Pendidikan	SMA	31	10,3
	DIPLOMA	18	6,0
	S1	218	72,7
	S2	29	9,7
	S3	1	0,3

Tabel 1

Berdasarkan Tabel 1 diketahui jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 5 orang, Diploma berjumlah 12 orang, S1 berjumlah 271 orang, dan S2 berjumlah 12 orang. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini bertingkat pendidikan S1.

• Jabatan

Profil	Ket	Jumlah	Presentase
Jabatan	General Worker	265	88,3
	Manager	35	11,7
Total		300	100

Tabel 2

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui dari keseluruhan jumlah responden yang menjabat sebagai general worker berjumlah 265 orang dan sisanya adalah manajer dengan jumlah 35 orang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah general worker.

• Jenis Kelamin

Profil	Ket	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki- Laki	126	42,7
	Perempuan	174	57,3
Total		300	100

Tabel 3

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 126 orang dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 174 orang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan.

2. Responden Nasabah Bank

• Tingkat Pendidikan

Profil	Ket	Jumlah	Presentase
Tingkat Pendidikan	SMA	5	1,7
	DIPLOMA	12	4,0
	S1	271	90,3
	S2	12	0,4
Total		300	100

Tabel 4

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 31 orang, Diploma berjumlah 18 orang, S1 berjumlah 218 orang, S2 berjumlah 29 orang, dan S3 berjumlah 1 orang. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini bertingkat pendidikan S1.

• Pekerjaan

Profil	Ket	Jumlah	Presentase
Pekerjaan	Businessman	50	16,7
	Wirausaha	115	38,3
	General Worker	115	38,3
	Ibu Rumah Tangga	20	6,7

Tabel 5

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa dari keseluruhan jumlah responden yang memiliki pekerjaan sebagai businessman berjumlah 50 orang, wirausaha berjumlah 115 orang, general worker berjumlah 115 orang dan sisanya adalah ibu rumah tangga berjumlah 20 orang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah general worker dan wirausaha.

• Jenis Kelamin

Profil	Ket	Juml	Present
--------	-----	------	---------

		ah	ase
Jenis Kelamin	Laki- Laki	159	53
	Perempuan	141	47

Tabel 6

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 159 orang dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 141 orang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki – laki.

A. ANALISA PLS

1. Outer Model

a. Convergent Validity

Indikator	Customer Loyalty	Customer Satisfaction	Financial Performance	Transformational Leadership
CL1	0.971793			
CL2	0.976763			
CS1		0.891573		
CS2		0.888292		
CS3		0.880639		
NPM			0.95885	
ROA			0.981804	
ROE			0.94068	
TL1				0.894811
TL2				0.963819
TL3				0.911756
TL4				0.943887

Tabel 7

Berdasarkan Tabel 7 diketahui semua indikator pada variabel *Transformational Leadership* yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Individual Stimulation*, dan *Intellectual Consideration* (Comez, 2013), memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, setiap indikator yang mengukur *Transformational Leadership* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Untuk indikator pada variabel *Customer Satisfaction* yang dikembangkan oleh (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, & Aslam, 2011) yang terdiri dari *Service Quality*, *Service Features*, dan *Customer Complaint Handling (Customer satisfaction and features future intentions)*, memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Sehingga dari hasil ini disimpulkan bahwa, setiap indikator yang mengukur *Customer Satisfaction* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Untuk indikator pada variabel *Customer Loyalty* yang dikembangkan oleh (Yap, Ramayah, & Shahidan, 2012) yang terdiri dari *Behavioral measurement* dan *Attitudinal Measurement*, memiliki nilai

outer loading lebih besar dari 0,7. Sehingga dari hasil ini disimpulkan bahwa, setiap indikator yang mengukur *Customer Loyalty* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Untuk indikator pada variabel *Financial Performance* yang dikembangkan oleh (Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos, & Thalassinos, 2013) yang terdiri dari *Return on Asset*, *Return on Equity* dan *Net Profit Margin*, memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Sehingga dari hasil ini disimpulkan bahwa, setiap indikator yang mengukur *Customer Loyalty* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

b. Discriminat Validity

Indikator	Customer Loyalty	Customer Satisfaction	Financial Performance	Transformational Leadership
CL1	0.971793	0.481612	0.530006	0.339918
CL2	0.976763	0.559147	0.557589	0.377221
CS1	0.477235	0.891573	0.513898	0.440414
CS2	0.438374	0.888292	0.401719	0.463643
CS3	0.504124	0.880639	0.474551	0.57667
NPM	0.498322	0.480403	0.95885	0.558625
ROA	0.541576	0.533895	0.981804	0.61576
ROE	0.56967	0.496642	0.94068	0.51874
TL1	0.278834	0.503005	0.514962	0.894811
TL2	0.253471	0.453929	0.5511	0.963819
TL3	0.429571	0.562116	0.467455	0.911756
TL4	0.389304	0.551675	0.640822	0.943887

Tabel 8

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 (nilai yang dicetak tebal) untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

c. Composite Reliability

Indikator	Composite Reliability
Transformational Leadership	0,962
Customer Satisfaction	0,917
Customer Loyalty	0,974
Financial Performance	0,973

Tabel 9

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *factor loading* terbesar (nilai yang dicetak tebal) untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada

variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

2. Inner Model

a. R-square

Variabel	R Square
Customer Satisfaction	0,314
Customer Loyalty	0,294
Financial Performance	0,489

Tabel 10

Berdasarkan tabel 10 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. Dari table di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - ((1-0,314) \times (1-0,294) \times (1-0,489)) = 75,25\%$$

Pada model penelitian ini nilai *R-square* total yang dihasilkan adalah sebesar 75,25%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 75,25% sedangkan 24,75% sisanya dipengaruhi faktor lain.

b. Uji Hipotesis

No	Pengaruh	Nilai Koefisien Path	t-stastics
1	TL → FP	0,394	7,904
2	TL → CS	0,561	14,081
3	TL → CL	0,099	2,130
4	CS → FP	0,116	2,276
5	CS → CL	0,480	11,195
6	CL → FP	0,351	9,172

Tabel 11

Dari Tabel 11 di atas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Dampak dari *transformational leadership* terhadap *financial performance*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap *financial performance* sebesar 0,394 dengan nilai *t-statistic* sebesar 7,904 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

2. Dampak dari *transformational leadership* terhadap *customer satisfaction*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap *customer satisfaction* sebesar 0,561 dengan nilai *t-statistic* 14,081 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*.

3. Dampak *transformational leadership* terhadap *customer loyalty*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap *customer loyalty* sebesar 0,099 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,130 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *customer loyalty*.

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

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *customer satisfaction* terhadap *financial performance* sebesar 0,116 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,276 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *customer satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

5. Dampak *customer satisfaction* terhadap *customer loyalty*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *customer satisfaction*

terhadap *customer loyalty* sebesar 0,480 dengan nilai *t-statistic* sebesar 11,195 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *customer satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *customer loyalty*.

6. Dampak *customer loyalty* terhadap *financial performance*

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel *customer loyalty* terhadap *financial performance* sebesar 0,351 dengan nilai *t-statistic* sebesar 9,172 yang lebih besar dari 1,96. Keadaan ini menunjukkan bahwa *customer loyalty* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* pada perbankan di Surabaya.
2. Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *customer satisfaction* pada perbankan di Surabaya.
3. Terdapat dampak positif antara *transformational leadership* terhadap *customer loyalty* pada perbankan di Surabaya.
4. Terdapat dampak positif antara *customer satisfaction* terhadap *financial performance* pada perbankan di Surabaya.
5. Terdapat dampak positif antara *customer satisfaction* terhadap *customer loyalty* pada perbankan di Surabaya.
6. Terdapat dampak positif antara *customer loyalty* terhadap *financial performance* pada perbankan di Surabaya.

Saran

1. Berdasarkan penilaian rata-rata responden terhadap *transformational leadership*, dimensi tertinggi dari keseluruhan indikator terletak pada indikator *Idealized Influence* yaitu *respectful behavior*. Berdasarkan nilai cross loading terhadap *transformational leadership*, indikator tertinggi dari keseluruhan indikator adalah indikator *power confidence* dengan nilai sebesar

0,891573. hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan perbankan perlu untuk terus mempertahankan perilakunya sebagai pemimpin yang patut dicontoh dan dihormati dan meningkatkan perilaku kepercayaan diri pemimpinnya.

2. Berdasarkan penilaian rata-rata responden terhadap *customer satisfaction*, dimensi tertinggi terletak pada indikator *service quality* yaitu *satisfy staff service*, hal ini juga didukung berdasarkan nilai cross loading terhadap *customer satisfaction* dengan nilai sebesar 0,891573. Dapat dilihat bahwa perusahaan perbankan perlu untuk terus mempertahankan pelayanan cepat dan tanggap yang diberikan kepada nasabah untuk mencapai *customer satisfaction*.
3. Berdasarkan penilaian rata-rata responden terhadap *customer loyalty*, dimensi tertinggi terletak pada indikator *behavioral measurement* yaitu *continuosly decision*, hal ini juga didukung berdasarkan nilai cross loading terhadap *customer loyalty* nilai sebesar 0,976763. Dapat dilihat bahwa perbankan perlu untuk mempertahankan loyalitas nasabah karena hal ini mempengaruhi keputusan nasabah untuk melanjutkan transaksinya dalam perusahaan perbankan, sehingga dapat mencapai *customer loyalty*.
4. Dalam penelitian ini, nilai Q^2 sebesar 75,25% menjelaskan adanya pengaruh terhadap Financial Performance dan sisanya sebesar 24,75% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Maka bagi penelitian selanjutnya, disarankan dapat menggunakan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance*.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan terbatas pada bank-bank pilihan di kota Surabaya yang dipilih berdasarkan asumsi peneliti dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang ada untuk melakukan penelitian.
2. Penelitian ini dilihat dari nilai Q^2 , maka terdapat 24,75% faktor lain diluar model dalam penelitian ini yang mempengaruhi financial performance,

sehingga untuk penelitian berikutnya dapat mencari dengan variabel lainnya untuk mengetahui pengaruh terhadap variabel *financial performance*.

DAFTAR REFERENSI

- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 1, No. 3*.
- Bagram, M. M., & Khan, S. (2012). Attaining Customer Loyalty ! The Role of Consumer Attitude and Consumer Behavior. *International Review of Management and Business Research*.
- 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*.
- Green, K., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing Optimism to Improve Performance : an Approach for The Manufacturing Sector. *Industrial Management & Data System Vol. 104, No. 2, pp. 106-114*.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 No. 4*.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospital Management*.
- Karri, H. K., Meghani, K., & Mishra, B. M. (2015). A Comparative Study on Financial Performance of Public Sector Banks in India: An Analysis on CAMEL Model. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol. 4, No.8*.
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D., & Thalassinou, E. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance : A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing Vol. 31 No. 4*.
- Khan, I. (2012). Impact of Customers Satisfaction And Customers Retention on Customer Loyalty. *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 1, Issue 2*.
- Khatri, P., & Duggal, S. (2012). A Test of Transactional and Transformational Leadership Behaviour of Salesman on Customer Relationship Marketing Behaviour: A Study of the Indian Banking Sector. *International Journal of Information Technology*.
- Kim, G. (2007). The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty. *The Asian Journal on Quality, Vol. 8, No. 1, pp. 76 - 86*.
- Law, A., Hui, Y., & Zhao, X. (2004). Modeling Repurchase Frequency and Customer Satisfaction for Fast Food Outlets. *International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 21 No. 5, pp. 545-563*.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. (1996). Determinants of Customer Satisfaction in Retail . *International Journal of Bank Marketing*.
- Lin, C., & Tsai, Y. H. (2008). Modeling Educational Quality and Student Loyalty: A Quantitative Approach Based on the Theory of Information Cascades. *Springer, pp. 397-415*.
- Lin, H.-H., & Wang, Y.-S. (2006). An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts. *Information & Management*.
- Lin, J. C., & Wu, C.-Y. (2011). The Role of Expected Future Use in Relationship-Based Service Retention. *Managing Service Quality Vol. 21 No. 5, pp. 535-551*.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Rich, G. (2001). Transactional Leadership and Transformational Leadership and Salesperson Performance. *Academy of Marketing Science Journal, pg. 115*.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intentions to Switch: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International*

- Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 16.*
- Oliver, R. (1999). Whence Customer Loyalty? *Journal of Marketing Vol. 63*, pp. 33-44.
- Siajaya, S., & Devie. (2014). Analisis Dampak Transformational Leadership Terhadap Financial Performance Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Business Accounting Review, Vol. 2, No.2.*
- Yap, B. W., Ramayah, T., & Shahidan, W. (2012). Satisfaction and Trust on Customer Loyalty : a PLS Approach. *Business Strategy Series Vol. 13 No. 4*, pp. 154-16.
- Yoo, D. K., & Park, J. (2007). Perceived service quality . *International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 24 No. 9*, pp. 908-926.