



**SKRIPSI – TB141328**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP  
KINERJA KEUANGAN MELALUI EFEK MEDIASI KEPUASAN  
PELANGGAN LEMBAGA KEUANGAN PERBANKAN**

**JEREMY CHRISTSANTO  
2813 100 029**

**DOSEN PEMBIMBING :  
NUGROHO PRIYO NEGORO S.T., S.E., M.T.**

**DOSEN KO-PEMBIMBING  
DR. YANI RAHMAWATI, S.T., M.T.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2017**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**SKRIPSI – TB 141328**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN MELALUI EFEK MEDIASI KEPUASAN PELANGGAN  
LEMBAGA KEUANGAN PERBANKAN**

**Jeremy Christsanto**

**2813100029**

**Dosen Pembimbing**

**Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.**

**Dosen Co-Pembimbing**

**Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.**

**Departemen Manajemen Bisnis**

**Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Surabaya**

**2017**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS – TB 141328**

**THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON FINANCIAL  
PERFORMANCE THROUGH THE MEDIATING EFFECT OF  
CUSTOMER SATISFACTION IN BANKING FINANCIAL INSTITUTION**

**Jeremy Christsanto**

**2813100029**

**Lecturer**

**Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.**

**Co--Lecturer**

**Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.**

**Business Management Department**

**Faculty of Business and Technology Management**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Surabaya**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LEMBAR PENGESAHAN

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Efek Mediasi Kepuasan Pelanggan Lembaga Keuangan Perbankan**

Oleh :

Jeremy Christsanto

NRP. 2813100029


Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelara Sarjana Manajemen  
Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,  
pada tanggal 31 Juli 2017

Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi

**Pembimbing Utama**

  
Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T  
NIP. 197607012003121002

**Pembimbing Pendamping**

  
Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T  
NIP. -

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KEUANGAN MELALUI EFEK MEDIASI KEPUASAN PELANGGAN  
LEMBAGA KEUANGAN PERBANKAN

Nama : Jeremy Christsanto  
NRP : 2813100029  
Jurusan : Manajemen Bisnis  
Dosen Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.  
Dosen Co-Pembimbing : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.

**Abstrak**

Cepatnya perkembangan bisnis sektor jasa membuat perusahaan perlu untuk mencari cara meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Dalam industri perbankan, salah satu cara untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan adalah dengan mempertahankan sumber daya kerja yang sudah ada. Dengan mempertahankan sumber daya kerja yang sudah ada, keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut akan meningkat dan mampu untuk melayani pelanggan dengan lebih baik. Cara untuk mempertahankan karyawan agar tidak mudah mengundurkan diri atau berpindah ke perusahaan lain adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan, kepuasan pelanggan semakin meningkat. Sesuai dengan model *service profit chain*, meningkatnya kepuasan pelanggan akan diikuti oleh peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan kajian terdahulu, didapatkan informasi bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan melalui mediasi kepuasan pelanggan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan dan efek mediasi kepuasan pelanggan terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan. Objek dalam penelitian ini adalah *customer service, teller, nasabah*, dan pihak dari lembaga keuangan perbankan yang mengetahui tentang kondisi keuangan perbankan. Metode yang akan digunakan untuk menganalisis data pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* secara *Partial least square (PLS)*. Pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara semi-terstruktur juga dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih lengkap. Metode sampling yang digunakan adalah gabungan dari *purposive sampling, convenience sampling* dan *snowball sampling*. Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan *frontliner* berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan.

Kata Kunci : kepuasan kerja, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, *Partial Least Square, Service profit chain*.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON FINANCIAL PERFORMANCE  
THROUGH THE MEDIATING EFFECT OF CUSTOMER SATISFACTION IN  
BANKING FINANCIAL INSTITUTION

Name : Jeremy Christsanto  
NRP : 2813100029  
Department : Manajemen Bisnis  
Supervisor : Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.  
Co-Supervisor : Dr. Yani Rahmawati, S.T., M.T.

**Abstract**

*Swiftness of service industry development makes a company need to find a way to improve their competitive advantage. In banking industry, one way to improve competitive advantage owned by company is by preserving the work-force inside the company. By preserving the work-force inside the company, skills owned by employees will improve and be able to serve customers better. The way to retain employees in a company, so that employees won't easily resign or switch to other company is by increasing their job satisfaction. By the incremental of job satisfaction, customer satisfaction shall increase. As stated by service profit chain model, the incremental of customer satisfaction shall be followed by financial performance incremental. Based on previous literature, obtained an information that state employee satisfaction affects financial performance positively through the mediating effect of customer satisfaction.*

*This research aims to analyze the impact of job satisfaction to customer satisfaction, the impact of customer satisfaction to financial performance and mediation effect of customer satisfaction to job satisfaction and financial performance. The research objects are customer services, tellers, banking customers, and parties from the banking financial institutions who understand banking financial conditions well. Method used in this research is Structural Equation Modelling with Partial Least Square (PLS). Questionnaire will be used as the instrument to collect the data and semi-structured interviews are conducted to gain more information for analysis. Sampling methods chosen in this research are combinations of purposive sampling, convenience sampling, and snowball sampling. Results obtained from this research shows that frontline officer satisfaction affects customer satisfaction positively, customer satisfaction affects financial performance positively, and customer satisfaction mediates the relationship between frontline officer satisfaction and financial performance*

*Keywords : Job satisfaction, customer satisfaction, financial performance, Partial Least Square, Service Profit chain.*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Kata Pengantar

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa sebab atas berkat, rahmat, tuntunan, dan kesetiaanNya-lah penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan melalui efek mediasi kepuasan pelanggan lembaga keuangan lembaga keuangan perbankan”.

Skripsi merupakan persyaratan dalam menyelesaikan studi Strata-1 Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini penulis telah menerima bantuan baik berupa masukan maupun pembelajaran dari berbagai pihak. Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.

1. Terimakasih untuk mama tersayang, atas doa, bantuan, kata-kata yang mungkin tak terucap, dan bantuan secara moral bagi penulis. Selama ini mama melebihi dari semua teman yang pernah ada dan terimakasih untuk sebatas cukup mendengarkan di kala penulis sedang mengalami stress yang sangat berat sampai bisa emosi sendiri hehe, terimakasih karena rela meladeni omelan-omelan, amukan-amukan besar yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya sama sekali dengan mama, tapi mama rela sabar dan mengalah supaya seenggaknya saya tenang dulu dan membiarkan saya bebas mendengarkan musik yang notabene hampir non-stop 24 jam supaya saya bisa tenang. Terimakasih Mama
2. Kepada Bapak Nugroho Priyo Negoro, terimakasih telah membimbing dengan sabar, terimakasih telah mendengarkan semua keluh kesah, membantu mencarikan solusi atas masalah yang tak mampu diselesaikan sendiri oleh penulis. Terimakasih atas waktu yang telah bapak luangkan untuk saya. Terimakasih untuk seolah menjadi bapak bagi saya dan selalu membantu saya apapun yang terjadi di tengah segala kesibukan yang bapak lakukan.
3. Kepada Ibu Yani Rahmawati, terimakasih telah bersedia untuk membimbing dengan sabar, terimakasih juga telah bersedia untuk mendengarkan semua keluh kesah, masalah, dan juga membantu mencarikan solusi atas semua masalah selama menghadapi skripsi. Terimakasih sudah bersedia untuk terus mengingatkan dan terus meluangkan waktu yang sangat banyak untuk membimbing saya menyelesaikan skripsi ini.
4. Terimakasih untuk mbak Nurul atas bantuan-bantuan buku yang sudah mbak pinjamkan untuk saya. Sekiranya mbak Nurul tahu, buku yang mbak pinjamkan benar-benar bermanfaat ilmunya bagi saya, banyak sekali informasi, struktur dan tahapan-tahapan yang digunakan dalam pengerjaan skripsi saya. Terimakasih juga atas bantuan dan semangat yang diberikan oleh Mbak Nurul kepada saya untuk semua hal dalam pengerjaan skripsi
5. Terimakasih untuk para responden, om Yos dan keluarga KSSPS BMT Rukun Abadi, Pak Alan, Pak Arman, Mbak Anita, Mas Thomas, Mbak Vidya, Mas Rezinal, Pak Titah, mas Fakhri, Pak Fuad, Pak Febrian, mbak

Dina, mbak Kiki, dan semua pihak yang sudah membantu mengisi dan menyebarkan kuesioner saya ke teman-teman kerja yang lainnya. Satu jawaban yang belum tentu satu hari saya dapatkan benar-benar membuat perbedaan yang sangat berarti sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi yang saya kerjakan sekarang.

6. Terimakasih untuk para pejuang skripsi yang saya kutip referensinya, mas Triyoga, mas Alvin, mas Yendi, dan Rina. Memang awalnya saya belajar banyak tentang SEM tapi ujung-ujungnya malah ikut mas Yendi yang sama-sama PLS, tapi belajar SEM sendiri mendatangkan banyak pengalaman baru dan pengalaman unik yang berbeda. Terimakasih Rina, karena penulisan latar belakang Rina adalah data yang sangat mendukung untuk penelitian penulis saat ini.
7. Terimakasih untuk Sabrina dan Lintang, pejuang BAS tersisa yang secara teknis tidak bersama-sama pengerjaan skripsinya, tapi bersama-sama menghadapi anak-anak kelas manajemen risiko, gara-gara asistensi kelas itu, kesannya punya teman nggosip curhat-curhat perkara skripsi dll. Kalian terbaik and see you on top
8. Terimakasih untuk teman-teman Geng Bimbingan Bu Yani dan Geng bimbingan Pak Nugroho, Ulfa, Bella, Irvan, dan Raka, karena sudah terus saling menyemangati selama pengerjaan skripsi. See you guys on top !
9. Terimakasih untuk teman-teman Forselory lain yang telah membantu dan menyemangati penulis dalam mengerjakan skripsi. Baik cewek maupun cowok yang sudah memberikan semangat kepada penulis selama pengerjaan yang tidak mungkin disebutkan satu-satu dalam kata pengantar ini.
10. Terimakasih untuk Evants Adam dari Atmajaya teman Dota 2 penulis yang selalu memberikan semangat dan selalu menyemangati dan mendengarkan curhat penulis selama mengerjakan skripsi. Terimakasih sudah mengajak main juga ketika penulis benar-benar stress dalam pengerjaan skripsi
11. Terimakasih untuk teman-teman Dota 2 yang pernah maupun belum pernah ditemui dan sudah sering mengajak penulis main selama lagi stress mengerjakan skripsi. Ayong, Gilang, Mathias, Fadil, Michael, Jun, Ricky, Jodi, Aryadi, Maha, Ele, Coki, dan Unyil.
12. Terimakasih untuk Forsmen semua yang telah mendukung dan rela malam-malam menemani kerjakan skripsi di laboratorium malam-malam.

Penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran terhadap semua ketidaksempurnaan dalam penulisan skripsi ini.

*All of the stars will guide us home*  
*-Jackie Evancho-*

Surabaya, Juli 2017

## Daftar Isi

Halaman judul .....	iii
Abstrak .....	ix
Abstract .....	xi
Kata Pengantar .....	xiii
Daftar Isi .....	xv
Daftar Tabel .....	xix
Daftar Gambar.....	xxvii
Bab I Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Batasan dan Asumsi Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
Bab II Kajian Pustaka .....	7
2.1 Kepuasan Kerja Karyawan.....	7
2.2 Kepuasan Pelanggan .....	9
2.3 Kinerja Keuangan.....	11
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian .....	13
Bab III Metode Penelitian .....	19
3.1 Desain penelitian.....	19
3.1.1 Jenis Penelitian.....	19
3.1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	19
3.1.3 Objek Penelitian.....	19

3.2 Hipotesis dan Model Konseptual Penelitian.....	20
3.3 Variabel dan Indikator Penelitian .....	21
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	23
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	25
3.5.1 Analisis Deskriptif Demografi.....	25
3.5.2 Konversi Diagram Jalur ke Dalam Sistem Persamaan .....	25
3.5.3 Penetapan Goodness of Fit .....	31
Bab IV Analisis dan Diskusi .....	33
4.1 Analisis Deskriptif.....	33
4.1.1 Analisis Deskriptif Demografi Kelompok Manajerial .....	33
4.1.2 Analisis Deskriptif Untuk Responden Tingkat Manajerial Terkait Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan.....	39
4.1.3 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kinerja Keuangan .....	47
4.1.4 Analisis Deskriptif Demografi Kelompok Karyawan <i>Frontliner</i> .....	49
4.1.5 Analisis Deskriptif Untuk Responden Karyawan <i>Frontliner</i> Terkait Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan.....	56
4.1.6 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kepuasan Karyawan <i>Frontliner</i> .....	59
4.1.7 Analisis Deskriptif Demografi Nasabah Bank .....	62
4.1.8 Analisis Deskriptif Untuk Responden Nasabah Terkait Pengaruh Kepuasan Nasabah Terhadap Kinerja Keuangan .....	69
4.1.9 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kepuasan Pelanggan.....	70
4.2 Analisis Deskriptif Tabulasi Silang .....	72
4.2.1 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Nasabah.....	72
4.2.2 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Karyawan <i>Frontliner</i> .....	77
4.2.3 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Tingkat Manajerial.....	82
4.3 Analisis Model Penelitian Dengan <i>Partial Least Square</i> .....	87
4.3.1 Pembuatan Analisis Skenario .....	87



4.3.2 Analisis Skenario Pertama .....	90
4.3.3 Analisis Skenario Kedua .....	101
4.3.4 Analisis Skenario Ketiga.....	111
4.3.5 Analisis Skenario Keempat.....	122
4.3.6 Analisis Skenario Kelima.....	133
4.3.7 Analisis Skenario Keenam .....	144
4.3.8 Analisis Skenario Ketujuh .....	155
4.4 Analisis Perbandingan Antar Skenario .....	166
4.5 Diskusi .....	169
Bab V Penutup .....	177
5.1 Kesimpulan .....	177
5.2 Saran .....	177
Daftar Pustaka .....	179

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **Daftar Tabel**

Tabel 2. 1 Faktor-faktor untuk mengukur kepuasan kerja karyawan .....	8
Tabel 2. 2 Kinerja keuangan dan definisi menurut ahli .....	11
Tabel 2. 3 Penelitian-penelitian terdahulu .....	13
Tabel 2. 4 Hasil Sintesis Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	21
Tabel 4. 1 Proporsi jabatan-jabatan dari responden tingkat manajerial .....	33
Tabel 4. 2 Pendapat responden tingkat manajerial terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan .....	39
Tabel 4. 3 Pendapat responden tingkat manajerial terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah .....	43
Tabel 4. 4 Pendapat responden tingkat manajerial terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan .....	44
Tabel 4. 5 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari per variabel kinerja keuangan	48
Tabel 4. 6 Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kepuasan karyawan .	56
Tabel 4. 7 Faktor-faktor dampak kepuasan karyawan terhadap perusahaan .....	57
Tabel 4. 8 Faktor-faktor yang bersifat kontradiktif terhadap kepuasan karyawan	59
Tabel 4. 9 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari variabel kepuasan karyawan ..	60
Tabel 4. 10 Proporsi tahun menjadi nasabah .....	63
Tabel 4. 11 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari variabel penelitian kepuasan nasabah.....	71
Tabel 4. 12 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia.....	73
Tabel 4. 13 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan rentang usia. ....	74
Tabel 4. 14 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir. ....	75
Tabel 4. 15 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah untuk data pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin.....	76
Tabel 4. 16 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk hubungan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin.....	76

Tabel 4. 17 Hasil signifikansi tabulasi silang responden karyawan frontliner untuk data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia.....	78
Tabel 4. 18 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden karyawan frontliner dengan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin.....	79
Tabel 4. 19 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden karyawan frontliner dengan data pendidikan terakhir, rentang usia, dan jabatan.....	80
Tabel 4. 20 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk karyawan frontliner dengan data jenis kelamin, lama bekerja, dan rentang usia.....	81
Tabel 4. 21 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden karyawan frontliner dengan data perusahaan kerja, jabatan, dan jenis kelamin.....	82
Tabel 4. 22 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia.....	84
Tabel 4. 23 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin.....	85
Tabel 4. 24 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, lama menjabat, dan jenis kelamin.....	85
Tabel 4. 25 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, kategori manajerial, dan jenis kelamin.....	86
Tabel 4. 26 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, perusahaan kerja, dan jenis kelamin.....	87
Tabel 4. 27 Jenis pengacakan yang dilakukan.....	88
Tabel 4. 28 Jenis campuran skenario yang digunakan oleh peneliti.....	89
Tabel 4. 29 Hasil pengujian validitas konvergen skenario pertama.....	92
Tabel 4. 30 Hasil cross loading discriminant validity skenario pertama.....	92
Tabel 4. 31 Nilai average variance extracted discriminant validity skenario pertama.....	93
Tabel 4. 32 Nilai Cronbach alpha per-variabel skenario pertama.....	94
Tabel 4. 33 Reliabilitas komposit per-variabel skenario pertama.....	94
Tabel 4. 34 Nilai Q-Square model penelitian skenario pertama.....	95
Tabel 4. 35 Nilai outer loadings convergent validity setelah indikator tidak valid skenario pertama dihapus.....	95

Tabel 4. 36 cross loading discriminant validity skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid .....	96
Tabel 4. 37 Nilai average variance extracted skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid .....	97
Tabel 4. 38 Nilai Cronbach alpha skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid.....	97
Tabel 4. 39 Reliabilitas komposit skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid.....	97
Tabel 4. 40 Q-Square model fit skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid.....	98
Tabel 4. 41 Hubungan variabel dan intermediasinya skenario pertama .....	99
Tabel 4. 42 Hasil T-Statistik dan p-value bootstrap outer model skenario pertama .....	100
Tabel 4. 43 Hasil T-Statistik dan p-value bootstrap inner model skenario pertama .....	100
Tabel 4. 44 Pengujian validitas konvergen skenario kedua .....	103
Tabel 4. 45 cross loading discriminant validity skenario kedua .....	103
Tabel 4. 46 Hasil average variance extracted skenario kedua .....	104
Tabel 4. 47 Cronbach alpha skenario kedua .....	104
Tabel 4. 48 Reliabilitas komposit skenario kedua .....	105
Tabel 4. 49 Q-Square model fit penelitian skenario campuran kedua.....	105
Tabel 4. 50 Pengujian validitas konvergen setelah indikator tidak valid dihapus .....	106
Tabel 4. 51 cross loading discriminant validity skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid .....	106
Tabel 4. 52 Nilai average variance extracted skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid .....	107
Tabel 4. 53 Nilai Cronbach alpha skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid.....	107
Tabel 4. 54 Reliabilitas komposit skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid.....	108

Tabel 4. 55 Q-Square model fit skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid .....	108
Tabel 4. 56 Hubungan variabel dan intermediasinya skenario kedua .....	110
Tabel 4. 57 Hasil bootstrap untuk outer model skenario kedua .....	110
Tabel 4. 58 Hasil bootstrap untuk inner model skenario kedua .....	111
Tabel 4. 59 Pengujian validitas konvergen dari model skenario ketiga .....	113
Tabel 4. 60 Cross loading discriminant validity model skenario ketiga .....	114
Tabel 4. 61 Nilai average variance extracted skenario ketiga .....	115
Tabel 4. 62 cronbach alpha variabel penelitian skenario ketiga.....	115
Tabel 4. 63 Reliabilitas komposit variabel penelitian skenario ketiga .....	115
Tabel 4. 64 Q-square model fit model penelitian skenario ketiga.....	116
Tabel 4. 65 Cross loading discriminant validity skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid .....	117
Tabel 4. 66 Average Variance Extracted dari skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid .....	118
Tabel 4. 67 Cronbach alpha dari skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid.....	118
Tabel 4. 68 Reliabilitas komposit skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid.....	119
Tabel 4. 69 Q-square model fit dari model penelitian skenario campuran ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid .....	119
Tabel 4. 70 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario ketiga .....	121
Tabel 4. 71 Hasil bootstrapping outer model skenario ketiga .....	121
Tabel 4. 72 Hasil bootstrap inner model skenario ketiga .....	122
Tabel 4. 73 Hasil pengujian outer loading convergent validity skenario keempat .....	124
Tabel 4. 74 Cross loading discriminant validity skenario keempat.....	125
Tabel 4. 75 Nilai average variance extracted discriminant validity skenario keempat .....	126
Tabel 4. 76 Hasil Cronbach alpha model skenario keempat .....	126
Tabel 4. 77 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keempat .....	126
Tabel 4. 78 Q-Square model fit penelitian skenario keempat .....	127

Tabel 4. 79 Hasil pengujian validitas konvergen outer loading skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid. ....	127
Tabel 4. 80 Cross loading discriminant validity skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid. ....	128
Tabel 4. 81 Nilai average variance extracted skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	129
Tabel 4. 82 Hasil Cronbach alpha skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	129
Tabel 4. 83 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	130
Tabel 4. 84 Q-Square model fit skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	130
Tabel 4. 85 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario keempat.	132
Tabel 4. 86 Hasil bootstrap outer model skenario keempat.....	132
Tabel 4. 87 Hasil bootstrap untuk inner model skenario keempat.....	133
Tabel 4. 88 Hasil pengujian convergent validity outer loading skenario kelima	135
Tabel 4. 89 Cross loading discriminant validity skenario campuran kelima.....	135
Tabel 4. 90 Nilai average variance extracted skenario kelima .....	136
Tabel 4. 91 Cronbach alpha skenario kelima.....	137
Tabel 4. 92 Q-Square model fit model penelitian skenario kelima .....	137
Tabel 4. 93 Pengujian validitas konvergen skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.....	138
Tabel 4. 94 Cross loading discriminant validity skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.....	139
Tabel 4. 95 Nilai average variance extracted skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	140
Tabel 4. 96 cronbach alpha skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.....	140
Tabel 4. 97 Reliabilitas komposit skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	140
Tabel 4. 98 Q-Square model fit model penelitian skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	141

Tabel 4. 99 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario kelima ....	142
Tabel 4. 100 Hasil bootstrap outer model skenario kelima .....	143
Tabel 4. 101 Hasil bootstrap inner model skenario kelima .....	143
Tabel 4. 102 Pengujian outer loading convergent validity untuk skenario keenam .....	145
Tabel 4. 103 Cross loading discriminant validity skenario keenam.....	146
Tabel 4. 104 Nilai average variance extracted skenario keenam .....	147
Tabel 4. 105 Cronbach alpha model penelitian skenario keenam .....	147
Tabel 4. 106 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keenam .....	148
Tabel 4. 107 Q-Square model fit model penelitian skenario keenam .....	148
Tabel 4. 108 Pengujian validitas konvergen outer loading skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	149
Tabel 4. 109 cross loading discriminant validity skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	149
Tabel 4. 110 Nilai average variance extracted skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid .....	150
Tabel 4. 111 Cronbach alpha skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid.....	151
Tabel 4. 112 Reliabilitas komposit skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid.....	151
Tabel 4. 113 Q-Square model fit model penelitian skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid.....	151
Tabel 4. 114 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario keenam	153
Tabel 4. 115 Hasil bootstrap outer model skenario keenam.....	154
Tabel 4. 116 Hasil bootstrap inner model skenario keenam.....	154
Tabel 4. 117 Pengujian validitas konvergen outer loading skenario ketujuh .....	156
Tabel 4. 118 Cross loading discriminant validity skenario ketujuh .....	157
Tabel 4. 119 Nilai average variance extracted skenario ketujuh .....	158
Tabel 4. 120 Cronbach alpha skenario ketujuh .....	158
Tabel 4. 121 Reliabilitas komposit skenario ketujuh .....	159
Tabel 4. 122 Q-Square model fit penelitian skenario ketujuh.....	159



Tabel 4. 123 Pengujian validitas konvergen outer loading setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid.....	160
Tabel 4. 124 Cross loading discriminant validity skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	160
Tabel 4. 125 Nilai average variance extracted skenario ketujuh setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid.....	161
Tabel 4. 126 Cronbach alpha skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	162
Tabel 4. 127 Reliabilitas komposit skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	162
Tabel 4. 128 Hasil perhitungan Q-Square model fit model penelitian skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	162
Tabel 4. 129 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario ketujuh	164
Tabel 4. 130 Hasil bootstrap outer model skenario ketujuh .....	165
Tabel 4. 131 Hasil bootstrap inner model untuk skenario ketujuh .....	165
Tabel 4. 132 Perbandingan antar skenario .....	167

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu .....	17
Gambar 3. 1 Model Konseptual Penelitian Model Konseptual Diacu dari Penelitian Chi dan Gursoy (2009).....	20
Gambar 4. 1 Grafik Kategori Manajerial Responden Tingkat Manajerial .....	35
Gambar 4. 2 Proporsi rentang usia dari responden tingkat manajerial .....	35
Gambar 4. 3 Proporsi jenis kelamin dari responden tingkat manajerial .....	36
Gambar 4. 4 Proporsi pendidikan terakhir responden tingkat manajerial.....	36
Gambar 4. 5 Proporsi lama responden bekerja pada perusahaan tempatnya bekerja .....	37
Gambar 4. 6 Proporsi lama responden menjabat di perusahaan tempatnya bekerja .....	38
Gambar 4. 7 Proporsi perusahaan tempat kerja responden tingkat manajerial .....	38
Gambar 4. 8 Hasil Peringkat Persetujuan Untuk Responden Tingkat Manajerial	48
Gambar 4. 9 Proporsi rentang usia dari kelompok karyawan frontliner .....	50
Gambar 4. 10 Proporsi jenis kelamin dari responden karyawan frontliner .....	50
Gambar 4. 11 Proporsi pendidikan terakhir karyawan frontliner .....	51
Gambar 4. 12 Proporsi perusahaan tempat kerja responden karyawan frontliner	52
Gambar 4. 13 Proporsi lokasi kerja responden karyawan frontliner .....	53
Gambar 4. 14 Proporsi jenis kantor tempat kerja dari total responden.....	53
Gambar 4. 15 Proporsi jabatan responden karyawan frontliner.....	54
Gambar 4. 16 Proporsi lama kerja responden karyawan frontliner .....	55
Gambar 4. 17 Proporsi lama menjabat responden karyawan frontliner.....	55
Gambar 4. 18 Peringkat persetujuan responden karyawan frontliner .....	60
Gambar 4. 19 Proporsi tahun menjadi nasabah responden .....	63
Gambar 4. 20 Proporsi nasabah aktif responden.....	64
Gambar 4. 21 Proporsi jenis kelamin responden nasabah .....	64
Gambar 4. 22 Proporsi rentang usia responden nasabah .....	65
Gambar 4. 23 Proporsi dari pekerjaan responden .....	66
Gambar 4. 24 Proporsi pendidikan terakhir responden nasabah.....	66
Gambar 4. 25 Frekuensi kunjungan nasabah ke CS/Teller .....	67
Gambar 4. 26 Proporsi rentang pendapatan responden nasabah.....	68

Gambar 4. 27 Proporsi rentang pengeluaran responden nasabah .....	68
Gambar 4. 28 Peringkat persetujuan responden nasabah .....	71
Gambar 4. 29 Hasil PLS algorithm skenario pertama sebelum pengujian .....	91
Gambar 4. 30 Hasil bootstrapping skenario pertama sebelum pengujian .....	91
Gambar 4. 31 Hasil PLS algorithm skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid .....	98
Gambar 4. 32 Hasil bootstrap skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid .....	99
Gambar 4. 33 Hasil PLS algorithm skenario kedua sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	101
Gambar 4. 34 Hasil bootstrap skenario kedua sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	102
Gambar 4. 35 Hasil PLS algorithm skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid .....	109
Gambar 4. 36 Hasil bootstrap skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid .....	109
Gambar 4. 37 Hasil PLS algorithm skenario ketiga sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	112
Gambar 4. 38 Hasil bootstrap skenario ketiga sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	112
Gambar 4. 39 Hasil PLS algorithm skenario ketiga setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	120
Gambar 4. 40 Hasil bootstrap skenario ketiga setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	120
Gambar 4. 41 Hasil PLS algorithm model penelitian skenario keempat sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	123
Gambar 4. 42 Hasil bootstrap model penelitian skenario keempat sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	123
Gambar 4. 43 Hasil PLS algorithm skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	131
Gambar 4. 44 Hasil bootstrap skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	131

Gambar 4. 45 Hasil PLS algorithm skenario kelima sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	134
Gambar 4. 46 Hasil bootstrap skenario kelima sebelum pengujian validitas dan reliabilitas.....	134
Gambar 4. 47 Hasil PLS algorithm setelah menghapus indikator-indikator tidak valid.....	141
Gambar 4. 48 Hasil bootstrap skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	142
Gambar 4. 49 Hasil PLS algorithm model penelitian skenario keenam sebelum pengujian validitas dan reliabilitas.....	144
Gambar 4. 50 Hasil bootstrap model penelitian skenario keenam sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	145
Gambar 4. 51 Hasil PLS algorithm skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	152
Gambar 4. 52 Hasil bootstrap skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	153
Gambar 4. 53 Hasil PLS algorithm skenario ketujuh sebelum pengujian validitas dan reliabilitas .....	155
Gambar 4. 54 Hasil bootstrap skenario ketujuh sebelum pengujian validitas dan reliabilitas.....	156
Gambar 4. 55 Hasil PLS algorithm setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.....	163
Gambar 4. 56 Hasil bootstrap skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid .....	164

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **Bab I**

### **Pendahuluan**

#### **1.1 Latar Belakang**

Adanya globalisasi, peningkatan teknologi, volatilitas pasar, dan pasar yang kompetitif, membuat perusahaan terus mencari cara untuk meningkatkan pelayanannya. Peningkatan pelayanan bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satunya adalah dengan menjaga sumber daya kerja yang sudah ada (Hassan, et al., 2013). Heskett et.al. (2008) melalui teori *service profit chain* menyatakan bahwa cara mempertahankan karyawan yang sudah ada di dalam perusahaan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Dengan menjaga karyawan yang sudah ada, perusahaan akan mampu merespon perubahan kebutuhan pelanggan dengan baik. Jika perusahaan mampu merespon perubahan kebutuhan pelanggan dengan baik, dapat diduga bahwa perusahaan akan mempunyai kinerja keuangan yang lebih baik.

Dalam industri perbankan, keunggulan kompetitif yang dimaksud adalah pengalaman nasabah selama di bank yang tak lain adalah kepuasan pelanggan perbankan itu sendiri (Arora & Chaudhary, 2016 dan Hassan, et al., 2013). Beberapa penelitian seperti yang telah dilakukan oleh Homburg dan Stock (2004), Gil et. al (2008), Chi dan Gursoy (2009), Naseem et. al (2011), Jeon dan Choi (2012) dan Hassan et.al (2013) telah menyatakan bahwa kepuasan pelanggan ditentukan oleh kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Karyawan yang semakin puas bekerja di sebuah perusahaan mempunyai peluang yang kecil untuk mengundurkan diri. Keahlian yang didapatkan selama bekerja akan lebih memuaskan pelanggan (Chi dan Gursoy, 2009). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa sumber keunggulan kompetitif perusahaan sebenarnya berasal dari kepuasan kerja karyawan tersebut. Secara lebih spesifik disebutkan oleh penelitian Homburg dan Stock (2004) dan Hassan et.al (2013) bahwa kepuasan kerja yang perlu diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan *frontliner*.

Pada kenyataannya, beberapa bank malah menimbulkan kesan dan pengalaman yang negatif untuk nasabah-nasabahnya. Kasus *teller* atau *customer*

*service* bank yang marah-marah ternyata sudah bukan hal baru. Akibatnya, nasabah yang kecewa mengunggah keluhan, kekecewaannya, dan komentar-komentarnya di media massa, forum, atau blogspot *online*. Salah satu penulis dari media massa tersebut adalah seorang mahasiswi yang hendak membayar uang kuliah (SPP). Karena mahasiswi tersebut tidak mengetahui prosedur baru bahwa harus menyobek lembar setoran SPP, *Teller* bank terkait marah ke mahasiswi tersebut sambil menyindir dengan kata-kata yang tidak sopan (Angelita, 2008). Tidak hanya kasus pada mahasiswi tersebut, nasabah bank lain bernama Selvi Diana Meilinda juga mengunggah pengalamannya melihat seorang *teller* bank membentak nasabahnya. *Teller* bank tersebut marah karena nasabah bank yang kebetulan seorang ibu tidak merapikan uang yang hendak ditransferkan sejajar kepala dengan kepala, badan dengan badan. Selain itu, Selvi Diana juga mendapati *teller* yang membentak ibu tersebut mengusir nasabah lain setelah bertengkar dengan *customer service* (Meilinda, 2015). Kasus *teller* marah yang lain juga diunggah oleh Bapak Sugianto Barus terhadap bank X. Bapak Sugianto bukan nasabah dari bank X, tetapi hendak mengirimkan uang melalui bank X, supaya tidak dikenakan tarif transfer beda bank. Akan tetapi, tujuan transfer Bapak Sugianto meskipun sama-sama bank X berada di luar kota. Karena tujuan transfer tersebut berada di luar kota, Bapak Sugianto dikenakan tarif transfer tersebut. Bapak Sugianto yang tidak mengetahui peraturan tersebut lantas bertanya sambil membandingkan peraturan tersebut dengan bank lain. Karena merasa dibandingkan, *teller* bank X tersebut lantas marah dan malah mengusir Bapak Sugianto (Barus, 2015). Kasus *teller* bank marah juga terjadi, karena ada nasabah yang salah mengambil slip setoran dan tidak memahami prosedur penyetoran uang. *Teller* tersebut tidak mengarahkan nasabah yang salah tersebut dengan baik, malah membentak-bentar nasabah tersebut. Meskipun telah diperingatkan oleh nasabah tersebut, *teller* tersebut malah berbalik menyalahkan nasabah itu sendiri. Akhirnya, nasabah tersebut mengadukan *teller* bank tersebut langsung ke manager kantor cabang bank tersebut. Nasabah tersebut melaporkan bahwa *teller* bank tidak mengenakan atribut identitas dan telah membentak nasabah, karena ketidaktahuannya terkait slip setoran yang harus diambil (Raya, 2014). Jika kasus-kasus *complain* tersebut dikaitkan dengan penelitian-penelitian



sebelumnya, dapat diduga bahwa kepuasan kerja karyawan *frontliner* pada bank terkait dapat dikategorikan rendah.

Kepuasan karyawan ditentukan oleh atmosfir kerja yang lebih baik (Hassan, et al., 2013). Dengan atmosfir kerja yang lebih baik, karyawan akan menjadi lebih setia dan menjadi lebih mampu untuk melayani konsumen dengan kualitas terbaik. Akan tetapi, maraknya kasus pembajakan karyawan perbankan handal di Indonesia mengakibatkan karyawan bank handal tersebut beralih dari satu perusahaan menuju ke perusahaan yang lainnya. Pengalihan tersebut bisa terjadi karena ada tawaran dari bank lain yang menjanjikan gaji yang lebih besar (Dewi, 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chi dan Gursoy (2009) dan Turkyilmaz, et al., (2011) gaji karyawan merupakan salah satu indikator kepuasan kerja yang harus dipertimbangkan. Jika seorang karyawan yang handal dari suatu bank A memutuskan untuk pindah ke bank B, pengetahuan dan pengalaman karyawan tersebut juga akan ikut pindah ke bank B dan karyawan baru untuk menggantikan belum tentu se-ahli karyawan lama. Karena tidak mampu melayani sebagai karyawan lama, akan timbul risiko kepuasan konsumen yang semakin menurun. Kepuasan pelanggan yang menurun akan membawa perusahaan menuju tingkat pengembalian keuangan yang lebih rendah.

Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Turkyilmaz et. al. (2011) dan Hassan et. al. (2013) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Turkyilmaz et.al. (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain adalah pemberdayaan dan partisipasi karyawan, kondisi kerja, penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, pelatihan dan pengembangan individu. Sedangkan menurut Hassan et.al. (2013) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengawasan, pelatihan dan pengembangan, kerjasama tim, bayaran, kebijakan dan bantuan untuk karyawan. Kedua penelitian telah berhasil membuktikan bahwa dengan pemenuhan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dibuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipenuhi. Heskett et. al., (2008) dalam Chi dan Gursoy (2009) menegaskan bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan karyawan akan terus bertahan di dalam perusahaan. Semakin lama seorang karyawan puas bekerja dan bertahan

dalam satu perusahaan yang sama, karyawan akan mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik (Cheung, et al., 2014).

Pelayanan dengan kualitas terbaik diharapkan akan mendorong seorang konsumen menjadi konsumen yang setia, karena frekuensi transaksi pelanggan tersebut akan meningkat. Peningkatan frekuensi transaksi diharapkan akan meningkatkan *market share* dan profitabilitas perusahaan (Hassan, et al., 2013). Penelitian-penelitian seperti yang dilakukan oleh Kim et.al (2003), Chi dan Gursoy (2009), Hassan et.al. (2013), dan Arora dan Chaudhary (2016) telah menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Maka dari itu, pengetahuan karyawan terkait cara-cara melayani dan keahliannya adalah *intangible assets* untuk setiap perusahaan, terutama bagi karyawan garis depan karena mereka lebih terhubung dengan pelanggan.

Identifikasi hubungan antara kepuasan kerja pegawai industri perbankan terhadap kinerja keuangan belum banyak dilakukan, maka dari itu penelitian ini perlu dilakukan agar lembaga keuangan perbankan mampu mengkonfirmasi apakah benar bahwa kepuasan kerja pegawai lembaga keuangan perbankan akan membawa dampak yang positif terhadap kinerja keuangan melalui kepuasan pelanggan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berikut adalah rumusan masalah dalam penelitian ini

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan lembaga keuangan perbankan ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan ?
3. Bagaimana pengaruh moderasi kepuasan pelanggan terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berikut adalah tujuan dalam penelitian ini

1. Mengidentifikasi kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan lembaga keuangan perbankan

2. Mengidentifikasi pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan
3. Mengidentifikasi pengaruh moderasi kepuasan pelanggan terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan posisi riset terkait moderasi kepuasan pelanggan terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja keuangan pada lembaga keuangan perbankan.

#### **1.5 Batasan dan Asumsi Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan *frontliner*, nasabah, dan pihak manajerial dari lembaga keuangan perbankan apapun yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Kemudian, responden nasabah akan menyesuaikan dengan lembaga keuangan perbankan mana yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut :

##### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab I Pendahuluan menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Batasan dan asumsi yang digunakan dan sistematika penulisan.

##### **BAB II. LANDASAN TEORI**

Bab II Landasan Teori menjelaskan teori yang digunakan untuk penelitian seperti teori tentang kepuasan kerja karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja keuangan. Selain itu, Bab II juga menjelaskan penelitian-penelitian terdahulu dan posisi riset.

##### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

Bab III Metodologi Penelitian menjelaskan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan penelitian. Bab III juga menjelaskan tentang lokasi

penelitian, objek penelitian, variabel penelitian, teknik analisis yang digunakan, model penelitian, dan hipotesis yang digunakan.

#### **BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI**

Bab IV Analisis dan Diskusi menjelaskan hasil perhitungan secara matematis penelitian yang digunakan dalam penelitian, dan kegunaannya untuk menjawab hipotesis. Selain itu, Bab IV juga berisi mengenai diskusi dan implikasi manajerial yang dihasilkan dalam penelitian ini.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab V Kesimpulan dan Saran menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan oleh penulis untuk penelitian ke depan.

## **Bab II**

### **Kajian Pustaka**

#### **2.1 Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan adalah hasil persepsi karyawan terkait bagaimana pekerjaan menyediakan hal-hal yang dirasa karyawan adalah penting. Biasanya, kepuasan kerja diketahui melalui perilaku organisasi karyawan tersebut dalam pekerjaan (Luthans, 1989). Luthans (1989) lebih lanjut menyatakan bahwa terdapat 3 dimensi penting dalam kepuasan kerja. 3 dimensi yang perlu untuk diperhatikan adalah kepuasan kerja sebagai respon emosional seseorang, kepuasan kerja sebagai penentuan seberapa baik hasil kerja seseorang dengan ekspektasi yang diharapkan, dan kepuasan kerja yang bermula dari pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja sebagai respon emosional seseorang terhadap kerja tidak dapat dilihat secara pasti, tetapi dapat dirasakan dan disimpulkan. Pada dimensi kedua, akan lebih mudah jika diterjemahkan sebagai bagaimana seseorang dihargai setelah pekerjaan yang diberikan selesai dilakukan. Orang akan merasakan kepuasan kerja lebih tinggi apabila pekerjaan yang dilakukan oleh orang tersebut mendapatkan penghargaan yang lebih. Pada aspek ketiga, pekerjaan itu sendiri yang bisa menentukan apakah orang akan puas atau tidak. Faktor-faktor dari pekerjaan itu sendiri yang mampu menentukan kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, jumlah gaji, peluang promosi, pengawasan dari *supervisor*, dan rekan kerja.

Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan seseorang. Absar et.al., (2010) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah motivasi yang terkait erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara lanjut akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi, *turnover*, ketidakhadiran, keterlambatan hadir, kecelakaan kerja, dan kesedihan.

Noe, et. al., (2008) juga menyebutkan definisi kepuasan kerja. Definisi yang dikemukakan adalah perasaan senang yang kemudian membuat seseorang mampu untuk memenuhi pekerjaannya dengan baik atau menyelesaikan nilai utama dari pekerjaan tersebut dengan baik. Perasaan senang tersebut dihasilkan dari persepsi nilai yang akan didapatkan ketika seseorang mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Persepsi terkait nilai yang didapatkan bisa bermacam-macam, bisa dalam

bentuk gaji, penghargaan, pengakuan, promosi jabatan, dan kompensasi-kompensasi lainnya.

Gordon et. al., (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi karyawan terhadap apa yang akan didapatkan dari pekerjaannya. Dengan melihat ekspektasi karyawan terhadap apa yang akan didapatkan, manajemen atas bisa membuat peningkatan organisasi atau perubahan ke lingkungan kerja yang mampu memotivasi karyawannya. Gordon et.al., (2010) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa didefinisikan sebagai tingkat kecintaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Berdasarkan persamaan dan perbedaan dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional positif seseorang yang bisa diukur dengan tingkat kecintaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karena ekspektasinya untuk mendapatkan sesuatu dari perusahaan. Ekspektasi karyawan bisa bermacam-macam seperti gaji, penghargaan, pengakuan, promosi, jabatan, atau kompensasi lainnya. Kepuasan kerja juga tidak terlepas dari tingkat kecintaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Berbagai penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Gordon et.al., (2010), Naseem et. al., (2011), Turkyilmaz et. al., (2011), dan Hassan et. al., (2013) telah menyebutkan berbagai faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Tabel 2. 1 menjelaskan faktor-faktor beserta dengan definisinya untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2. 1 Faktor-faktor untuk mengukur kepuasan kerja karyawan

No.	Faktor-faktor	Definisi	Sumber
1	Gaji dan Promosi	Gaji didefinisikan sebagai sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari kerja yang telah dilakukan Promosi didefinisikan sebagai peningkatan menuju posisi dengan tantangan, tanggung jawab, dan otoritas yang lebih besar daripada posisi sebelumnya	Naseem et. al., (2011), Noe, et.al., (2008)
2	Pelatihan dan Pengembangan	Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk memperluas pengetahuan dan keahlian untuk mencapai kerjasama tim yang lebih	Turkyilmaz et.al., (2011)

No.	Faktor-faktor	Definisi	Sumber
		efisien dan mencapai pengembangan diri yang lebih baik.	
3	Beban Kerja	Jumlah tugas dalam satu pekerjaan tersebut yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu	Naseem et.al., (2011)
4	Kondisi Fisik Tempat Kerja	Faktor-faktor yang mempengaruhi kenyamanan tempat kerja, seperti ventilasi, pencahayaan, suhu udara, ukuran ruangan kerja, dan kebersihan.	Naseem et.al., (2011) dan Turkyilmaz et.al., (2011)
5	Peraturan Tempat Kerja	Peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mengatur kinerja karyawan	Naseem et.al., (2011)
6	Pemberdayaan dan Partisipasi	Pemberdayaan didefinisikan sebagai langkah untuk menciptakan nilai bagi karyawan agar mereka mampu mengerjakan pekerjaannya secara independen. Partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan karyawan dalam manajemen dan pembuatan keputusan terkait dengan strategi, tujuan, dan kebijakan perusahaan. Partisipasi juga didefinisikan sebagai tingkat pemahaman karyawan terhadap tujuan, nilai, dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan.	Turkyilmaz et.al., (2011)
7	Penghargaan dan Pengakuan Kerja	Penghargaan dan pengakuan atas kinerja bagus yang telah dilakukan ke karyawan.	Turkyilmaz et. al., (2011)
8	Pengawasan	Pengawasan yang telah dilakukan oleh <i>supervisor</i> untuk membantu karyawan bekerja, atau memberikan arahan ketika karyawan tidak memahami konteks yang harus dikerjakan.	Gordon et. al., (2011)
9	Kerjasama Tim	Kerjasama tim didefinisikan sebagai langkah untuk meningkatkan motivasi, otonomi karyawan, pengaruh, dan pembentukan ikatan yang kuat dengan anggota lainnya.	Turkyilmaz et. al., (2011)

## 2.2 Kepuasan Pelanggan

Caruana (2002) menggabungkan beberapa teori tentang kepuasan pelanggan. Hasil sintesis teori yang dilakukan oleh Caruana terkait kepuasan pelanggan adalah rangkuman respon afektif dengan intensitas bervariasi, dengan durasi tertentu, ditujukan terhadap aspek focal konsumsi produk atau jasa. Menurut Caruana, kepuasan konsumen sendiri tidak hanya terkait pada pembelian satu waktu itu saja, tetapi juga ada pengaruh-pengaruh dari faktor pasca pembelian yang bisa mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Spreng dan Chiou (2002) menyatakan bahwa seorang pelanggan dinyatakan puas dengan sebuah produk atau jasa, jika mereka setuju menyatakan bahwa produk

atau jasa yang diberikan memberikan manfaat yang lebih dari ekspektasi dan persepsi mereka. Sementara itu, pelanggan dinyatakan tidak puas dengan sebuah produk atau jasa, jika produk atau jasa yang diberikan tidak memberikan kepuasan pelanggan.

Naseem et.al., (2011) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai suatu tema yang terdiri dari tiga faktor. Tiga faktor tersebut adalah faktor dasar, faktor kesenangan, dan faktor kinerja. Faktor dasar yang dimaksud adalah syarat minimum yang bisa jadi mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor kesenangan adalah faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Sementara faktor kinerja adalah faktor yang bisa mengakibatkan kepuasan pelanggan, tetapi bergantung pada kinerja karyawan pada saat itu. Kepuasan pelanggan memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan, dan meningkatkan kinerja operasional organisasi dan kualitas barang dan jasa. Kepuasan pelanggan adalah dasar utama dalam industri jasa.

Kotler dan Keller (2012) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk atau jasa yang diberikan dengan ekspektasi pelanggan itu sendiri. Jika kinerja dari produk atau jasa tersebut jauh dari ekspektasi pelanggan, pelanggan akan menjadi sangat tidak puas. Jika kinerja dari produk atau jasa tersebut melebihi ekspektasi pelanggan, pelanggan akan menjadi sangat puas.

Chodzaza dan Gombachika (2013) mendefinisikan kepuasan sebagai respon konsumen global yang dicerminkan konsumen dalam bentuk tingkat kesenangan. Chodzaza dan Gombachika (2013) mengklasifikasikan kepuasan pelanggan dalam 3 model. Model pertama mengklasifikasikan atribut produk atau jasa berdasarkan bagaimana produk atau jasa tersebut dinilai oleh pelanggan dan pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, berdasarkan persamaan dan perbedaan dari teori yang dikemukakan oleh penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa kepuasan pelanggan yang dimaksud adalah respon afektif seorang pelanggan baik itu senang maupun tidak senang terhadap kinerja produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Jika pelanggan menyatakan bahwa produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan memberikan manfaat yang lebih



dari ekspektasi dan persepsi mereka, pelanggan dapat dinyatakan puas. Jika pelanggan menyatakan bahwa produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan tidak memberikan manfaat sesuai dengan ekspektasi mereka, pelanggan dapat dinyatakan tidak puas.

### 2.3 Kinerja Keuangan

Menurut Titman, et al., (2011) kinerja keuangan suatu perusahaan diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Rasio keuangan adalah metode yang telah distandarisasi untuk memberikan informasi secara ringkas terkait laporan laba rugi dan laporan neraca. Titman et.al., (2011) menjelaskan bahwa rasio keuangan membantu perusahaan mendapatkan informasi secara cepat terkait likuiditas perusahaan, aset perusahaan, efisiensi perusahaan, profitabilitas perusahaan, dan nilai pasar.

Arora dan Sangeeta (2016) juga menyebutkan dalam penelitiannya bahwa ukuran kinerja keuangan umum digunakan untuk mengevaluasi perusahaan tersebut dari segi kinerja keuangannya. Dengan melihat dari segi kinerja keuangan, dapat dilihat apakah perusahaan berada dalam kondisi yang sehat atau tidak. Tabel 2. 2 akan menjelaskan faktor-faktor kinerja keuangan dan definisinya menurut para ahli.

Tabel 2. 2 Kinerja keuangan dan definisi menurut ahli

No.	Faktor-faktor	Definisi	Sumber
1	<i>Return on Sales</i> (ROS)	<i>Return on Sales</i> juga dikenal sebagai ukuran <i>Operating Profit Margin</i> . Maka dari itu, ROS dapat didefinisikan sebagai laba operasional perusahaan dibagi dengan total penjualannya. Rumus umum ROS adalah sebagai berikut	Titman et.al., (2011)
$ROS = \frac{EBIT}{Penjualan}$			
2	<i>Return on Investments</i> (ROI)	Mengukur timbal balik dari sebuah investasi relatif terhadap biaya investasinya. Rumus umum dari ROI adalah sebagai berikut	Arora dan Sangeeta (2016)
$ROI = \frac{Laba Bersih}{Nilai Investasi}$			
3	<i>Return on Assets</i> (ROA)	ROA didefinisikan sebagai laba bersih dibagi dengan total asset. Nilai ini akan mencerminkan seberapa baik perusahaan menggunakan asset yang dimiliki untuk menghasilkan laba bersih.	Arora dan Sangeeta (2016)

---


$$ROA = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Aset}$$

---

4	<i>Return on Equity</i> (ROE)	ROE didefinisikan sebagai indikator kinerja yang mencerminkan seberapa banyak perusahaan telah menggunakan sumber daya pemilik. Nilai ROE juga mencerminkan seberapa efektif perusahaan mampu menghasilkan laba dengan menggunakan ekuitas pemegang sahamnya.	Arora dan Sangeeta (2016)
---	----------------------------------	---	------------------------------

$$ROE = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Ekuitas}$$

---

5	Laba Bersih	Laba bersih perusahaan diturunkan dari penjualan dikurangi dengan harga pokok produksi, beban operasional perusahaan, bunga, dan pajak. Nilai akhir yang berada di laporan laba rugi perusahaan adalah laba bersihnya. Posisinya berada setelah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi bunga dan pajak.	Titman et.al., (2011)
---	-------------	---	-----------------------

---

## 2.4 Kajian Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Tabel 2. 3 Penelitian-penelitian terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Tujuan	Metode	Hasil
1	Mark. A. Huselid (1995)	Mengevaluasi hubungan antara kajian manajemen sumber daya manusia terhadap produktivitas, <i>turnover</i> , dan kinerja keuangan perusahaan.	Regresi Linier Berganda	Kajian manajemen sumber daya yang baik dalam perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas perusahaan. Manajemen sumber daya yang baik dalam perusahaan juga memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja keuangan yang diperiksa adalah ROA. Ternyata manajemen sumber daya manusia yang baik berpengaruh positif terhadap ROA.
2	Kim et.al., (2003)	Mengeidentifikasi aspek dan dimensi dalam ekuitas merek dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan hotel. Membandingkan pengaruh dari dimensi ekuitas merek terhadap kinerja keuangan untuk hotel dengan kinerja yang rendah dan hotel dengan kinerja yang tinggi.	t-test	Terbukti bahwa hotel yang mempunyai pengetahuan terkait ekuitas merek yang rendah berbeda signifikan dengan hotel yang mempunyai pengetahuan terkait ekuitas merek yang tinggi. Diidentifikasi bahwa hotel yang mempunyai pengetahuan terkait ekuitas merek yang tinggi mempunyai pendapatan yang jauh lebih besar daripada hotel yang pengetahuan ekuitas mereknya rendah.
3	Homburg dan Stock (2004)	Mengidentifikasi adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan.  Mengidentifikasi apakah interaksi, intensitas integrasi dengan konsumen, dan tingkat inovasi memoderasi kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan	<i>Structural Equation modelling</i>	Terbukti bahwa semakin besar kepuasan kerja seorang salesman, tingkat kepuasan pelanggan juga meningkat. Terbukti bahwa semakin tinggi frekuensi interaksi dengan pelanggan, hubungan antara kepuasan kerja salesman dan kepuasan pelanggan semakin meningkat. Terbukti bahwa semakin tinggi intensitas integrasi dengan pelanggan, semakin kuat hubungan antara kepuasan kerja salesman dan kepuasan pelanggan. Terbukti bahwa semakin tinggi tingkat inovasi yang diajukan, hubungan antara kepuasan kerja salesman dengan kepuasan pelanggan semakin kuat.
4	Gil et.al., (2008)	Mengidentifikasi peran jasa, nilai, dan kepuasan kerja dalam menggapai kepuasan pelanggan dalam hubungan bisnis.	<i>Structural Equation Modelling</i>	Terbukti bahwa semakin baik persepsi pelanggan selama interaksi, semakin baik juga nilai dari jasa tersebut. Terbukti bahwa semakin baik nilai jasa yang dirasakan, semakin baik pula kepuasan pelanggan Terbukti bahwa nilai yang dirasakan memediasi interaksi dengan kepuasan pelanggan

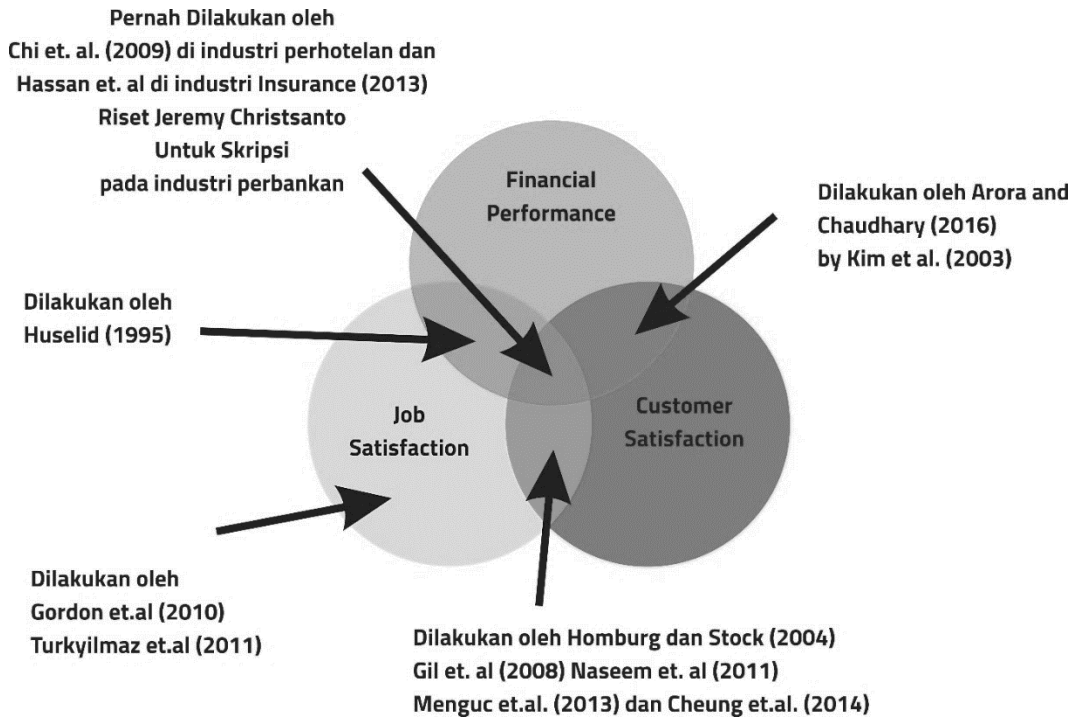
No.	Peneliti (Tahun)	Tujuan	Metode	Hasil
				Terbukti bahwa kepuasan kerja juga memediasi interaksi pelanggan dengan kepuasan pelanggan.
5	Chi dan Gursoy (2009)	Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja karyawan, kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan perusahaan.	<i>Structural Equation Modelling.</i>	Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Kepuasan karyawan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan Kepuasan pelanggan memediasi hubungan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja keuangan perusahaan.
6	Gordon et.al., (2010)	Memeriksa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja pada penulis di kantor pemerintahan publik.	Regresi linier berganda	Gaji mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Kondisi lingkungan kerja yang aman mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Hubungan yang baik dengan supervisor mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Naseem et.al., (2011)	Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.	<i>Principal Component Analysis</i>	Adanya hubungan tidak langsung antara antara kepuasan karyawan terhadap kesuksesan perusahaan yang dimediasi oleh kepuasan pelanggan. Terdapat hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan kepuasan pelanggan.
8	Turkyilmaz et.al., (2011)	Mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan publik dan hasilnya adalah menciptakan sistem manajemen yang efektif dan efisien.	<i>Structural Equation Modelling dengan Partial Least Square</i>	Partisipasi dan pemberdayaan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Kondisi lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Penghargaan dan pengakuan kerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Kerjasama tim mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja Pelatihan dan pengembangan individu mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	Menguc et.al., (2013)	Memeriksa pengaruh dari sumber daya seperti otonomi, umpan balik, dan bantuan terhadap keikutsertaan dan bagaimana interaksi antara	<i>Structural Equation Modelling.</i>	Dengan adanya keikutsertaan yang tinggi oleh karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kinerja yang tinggi, diikuti oleh kepuasan pelanggan ritel yang lebih baik.

No.	Peneliti (Tahun)	Tujuan	Metode	Hasil
		<p>sumber daya tersebut terhadap keikutsertaan karyawan.</p> <p>Memeriksa bagaimana keikutsertaan dalam suatu organisasi bisa mempengaruhi kepuasan pelanggan dalam industri ritel.</p>		
10	Hassan et.al., (2013)	Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja keuangan melalui efek mediasi kepuasan pelanggan.	Regresi linier berganda	<p>Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.</p> <p>Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.</p> <p>Kepuasan kerja karyawan tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.</p> <p>Kepuasan pelanggan memediasi hubungan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja keuangan.</p>
11	Cheung et.al., (2014)	<p>Mengidentifikasi pengaruh manajemen karir, internal branding terhadap kepuasan kerja, dan kinerja merek.</p> <p>Mengidentifikasi pengaruh mediasi kepuasan kerja dari manajemen karir dan <i>internal branding</i> terhadap kinerja merek.</p>	<i>Structural Equation Modelling</i>	<p>Manajemen karir mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Internal branding</i> mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja merek</p> <p>Manajemen karir tidak mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja merek</p> <p><i>Internal branding</i> mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja merek</p> <p>Kepuasan kerja memediasi manajemen karir dan <i>internal branding</i> terhadap kinerja merek.</p>
12	Arora dan Sangeeta (2016)	Mengidentifikasi bagaimana nilai merek suatu bank mempengaruhi kinerja keuangan bank tersebut	Regresi Linier Berganda	<p>Nilai merek berpengaruh negatif terhadap ROA, ROI, dan ROE.</p> <p>Nilai merek berpengaruh positif terhadap harga saham, dan EPS dari bank tersebut.</p>

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dapat ditarik beberapa jenis penelitian yaitu, penelitian yang membahas pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja keuangan, pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, identifikasi faktor dalam kepuasan kerja karyawan, pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan, dan terdapat penelitian yang membahas ketiganya pada berbagai jenis industri jasa. Semua penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh menggunakan metode-metode seperti *structural equation modelling* dan regresi linier berganda. Beberapa penelitian menggunakan metode yang berbeda seperti t-test dan PCA. Akan tetapi, 2 penelitian tersebut mempunyai tujuan yang berbeda, yaitu untuk membandingkan nilai antara 2 kelompok dan mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa jadi mempengaruhi suatu variabel tertentu. Tabel 2. 4 akan merangkum hasil sintesis penelitian.

Tabel 2. 4 Hasil Sintesis Penelitian Terdahulu

No	Jenis Penelitian	Peneliti	Sintesis
1	Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja keuangan	Huselid (1995) Chi dan Gursoy (2009) dan Hassan et.al., (2013)	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap indikator kinerja keuangan (ROA), tetapi Chi dan Gursoy (2009) dan Hassan et.al., (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja perlu dimediasi oleh kinerja keuangan.
2	Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan	Homburg dan Stock (2004) Gil et.al., (2008), Chi dan Gursoy (2009), Nassem et.al., (2011), Menguc et.al., (2013) dan Cheung et.al., (2014)	Semua penelitian membuktikan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat.
3	Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan	Kim et.al., (2003), Chi dan Gursoy (2009), Hassan et.al., (2013), dan Arora dan Sangeeta (2016)	Semua penelitian menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan. Akan tetapi, penelitian Arora dan Sangeeta (2016) menyatakan bahwa meningkatnya nilai merek bisa mengurangi ROA, ROE, dan ROI. Akan tetapi, nilai merek bisa berpengaruh positif terhadap EPS dan harga saham.



Gambar 2. 1 Posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu

Berdasarkan posisi penelitian yang dicantumkan pada gambar 2.1, dapat dilihat bahwa penelitian yang dilakukan saat ini mempunyai kemiripan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chi et.al., (2009) dan Hassan et.al., (2013). Akan tetapi, penelitian saat ini mempunyai keunikan tersendiri yaitu, objek, langkah, variabel, dan indikator penelitian yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Variabel dan indikator penelitian diadopsi dari berbagai penelitian-penelitian terdahulu dan bersifat lebih lengkap daripada penelitian yang dilakukan oleh Chi et.al, (2009) maupun Hassan et al., (2013).

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## **Bab III**

### **Metode Penelitian**

#### **3.1 Desain penelitian**

Desain penelitian akan membahas jenis penelitian yang dilakukan, lokasi dan waktu penelitian dan objek penelitian.

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang bersifat kuantitatif dan konfirmatori. Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi kedudukan variabel dan mengkonfirmasi hubungan antar variabel terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengkonfirmasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan, hubungan antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan, dan efek mediasi kepuasan pelanggan untuk kepuasan kerja dan kinerja keuangan.

##### **3.1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Surabaya. Penelitian akan dilakukan terhadap lembaga keuangan perbankan di Surabaya. Waktu penelitian akan berlangsung mulai dari bulan Januari 2017, hingga bulan Juli 2017.

##### **3.1.3 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah lembaga keuangan perbankan secara keseluruhan. *Customer service* dan *teller* dari masing-masing bank yang menjadi objek amatan akan menjadi responden penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kepuasan kerja. Nasabah dari lembaga keuangan perbankan yang berpartisipasi juga menjadi responden penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kepuasan pelanggan. Responden terakhir yang diperlukan adalah pihak manajerial dari lembaga keuangan perbankan terkait. Pihak manajerial dari lembaga keuangan perbankan akan diminta persepsinya terkait dengan kinerja keuangan dari bank tempatnya bekerja.

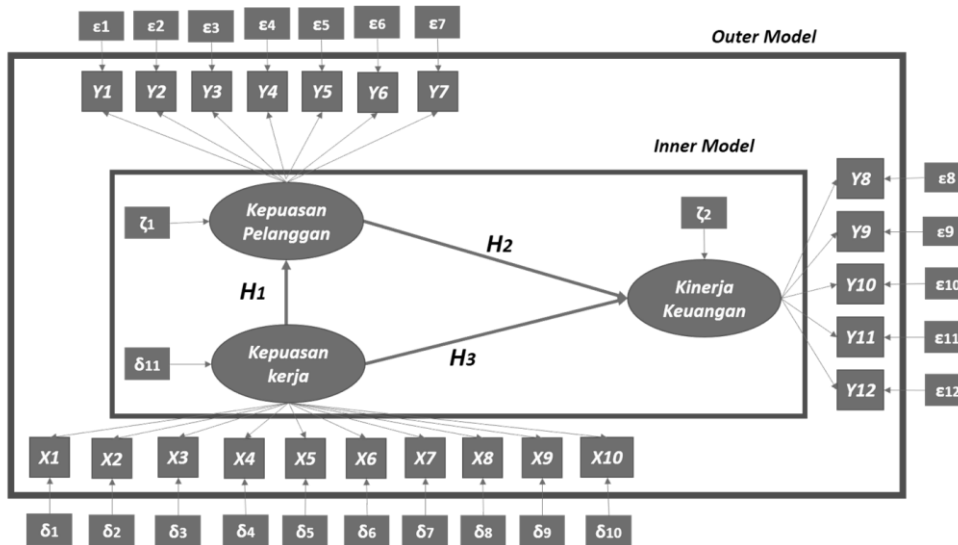
### 3.2 Hipotesis dan Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dilakukan, dapat ditarik 3 buah hipotesis pada penelitian ini, yaitu :

Hipotesis 1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kepuasan pelanggan

Hipotesis 2 : Kepuasan pelanggan berpengaruh positif pada kinerja keuangan

Hipotesis 3 : Kepuasan pelanggan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja keuangan.



Gambar 3. 1 Model Konseptual Penelitian

Model Konseptual Diacu dari Penelitian Chi dan Gursoy (2009)

Berdasarkan model konseptual penelitian bagian *outer model*, dapat dilihat bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian merupakan indikator yang bersifat reflektif. Indikator yang bersifat reflektif menunjukkan bahwa

1. Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari konstruk ke indikator
2. Hubungan antar indikator diasumsikan berkorelasi, maka dari itu uji reliabilitas dengan *Cronbach alpha* perlu dilaksanakan
3. Menghilangkan satu indikator tidak merubah makna dari konstruk
4. Kesalahan pengukuran diletakkan pada tingkat indikator (delta maupun epsilon)

Pada setiap indikator baik untuk variabel laten eksogen maupun endogen, terdapat *loading factor* yang kemudian akan disebut dengan lambda ( $\lambda$ ). *Loading*

*factor* akan berperan sebagai koefisien bagi indikator dalam variabel laten eksogen maupun endogen.

### 3.3 Variabel dan Indikator Penelitian

Secara lebih detail, variabel dan indikator penelitian akan dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel Endogen	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan di Kuesioner
1	Kepuasan Kerja Karyawan (Chi et. al., 2009, Gordon et.al., 2010, Naseem et.al., 2011, dan Turkyilmaz et. al., 2011)	Perasaan seorang karyawan secara keseluruhan terhadap kumpulan perilaku dan aspek-aspek bervariasi lainnya terhadap pekerjaan yang dilakukan. (Turkyilmaz et. al., 2011)	Gaji dan Promosi (X1)	Kepuasan dengan Pendapatan Bulanan Gaji yang masuk akal sesuai dengan kerja Tidak pernah melihat teman kerja yang meninggalkan pekerjaan, karena gaji yang tidak masuk akal Promosi yang adil
			Pelatihan dan Pengembangan (X2)	Adanya panduan dan pelatihan Perusahaan sadar dengan pentingnya pelatihan Perusahaan sadar dengan pentingnya pengembangan pribadi karyawan untuk pekerjaan
			Beban Kerja (X3)	Beban kerja yang masuk akal
			Kondisi Fisik Tempat Kerja (X4)	Kondisi fisik tempat kerja yang baik Adanya pengukuran kerja
			Peraturan Tempat Kerja (X5)	Peraturan yang tidak memberatkan pekerja
			Pemberdayaan dan Partisipasi (X6)	Partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan Partisipasi karyawan dalam rapat Pemberdayaan karyawan untuk inisiatif
			Penghargaan dan Pengakuan Kerja (X7)	Adanya penghargaan dari atasan Adanya pengakuan dari atasan Peraturan perusahaan yang adil dan merata
			Pengawasan (X8)	Mempunyai hubungan yang baik dengan <i>supervisor</i> <i>Supervisor</i> bersifat adil terhadap anak buah <i>Supervisor</i> bersedia untuk membantu anak buah

No	Variabel Endogen	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan di Kuesioner
				<p><i>Supervisor</i> berkomunikasi dengan anak buah</p> <p><i>Supervisor</i> mendengarkan anak buah</p> <p><i>Supervisor</i> menjelaskan pemahaman yang baik terkait pekerjaan</p> <p><i>Supervisor</i> memberikan karyawan otoritas dan tanggung jawab pribadi untuk pekerjaan</p>
			Kerjasama Tim (X9)	<p>Kerjasama tim yang efisien</p> <p>Tim yang mampu menyelesaikan konflik</p> <p>Tim mampu untuk membagi dan menyelesaikan masalah</p>
			Kepuasan Kerja Keseluruhan (X10)	<p>Pernyataan terkait dengan kepuasan kerja keseluruhan</p> <p>Puas dengan tipe pekerjaan yang dilakukan</p> <p>Senang bekerja di perusahaan tersebut</p> <p>Potensi pembelajaran dan pengembangan</p> <p>Merasa diperlukan dalam pekerjaan tersebut</p> <p>Tidak berpikir untuk mengundurkan diri dari perusahaan</p> <p>Berpikir untuk terus bekerja di perusahaan tersebut sampai beberapa tahun ke depan</p>
				Pelayanan yang menyenangkan dan membantu konsumen (Y1)
				Pelayanan mendekati dan memahami konsumen dengan cepat (Y2)
				Menanyakan pertanyaan yang baik dan mendengarkan hal yang diinginkan konsumen (Y3)
				Tersedia untuk membantu konsumen ketika diperlukan (Y4)
				Memilih dan menghubungkan ke fitur produk sesuai dengan kebutuhan konsumen (Y5)
				Menyarankan produk yang mungkin konsumen sukai tapi tidak terpikirkan konsumen (Y6)
				Menjelaskan fitur sebuah produk dan manfaatnya untuk menyelesaikan masalah konsumen (Y7)
2	Kepuasan Pelanggan (Menguc et.al., 2012)	Kunci kesuksesan industri jasa berupa ukuran-ukuran kepuasan terhadap seperangkat kepuasan karena kejadian di masa lampau. (Gil et. al., 2007)		

No	Variabel Endogen	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan di Kuesioner
3	Kinerja Keuangan (Chi et. al., 2009 dan Hassan et.al., 2013)	Ukuran keuangan yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisi kinerja perusahaan dari segi keuangan (Arora dan Sangeeta 2016)	<i>Return on Sales</i> (Y8)	
			<i>Return on Investments</i> (Y9)	
			<i>Return on Assets</i> (Y10)	
			<i>Return on Equity</i> (Y11)	
			Laba Bersih (Y12)	

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument utama survei. Tiap variabel akan mempunyai indikator-indikator yang akan diukur dengan menggunakan skala likert. Skala likert dipilih untuk menanyakan persetujuan dari responden terkait baik itu *customer service*, *teller*, nasabah, dan pihak dari lembaga keuangan perbankan yang paham dengan kondisi keuangan perbankan. Pihak keuangan perbankan yang paham dengan kondisi keuangan perbankan kemudian dalam penelitian ini disebut sebagai pihak/tingkat manajerial. Skala likert yang akan digunakan adalah skala likert dengan 5 poin. Dimulai dari angka 1 untuk menyatakan sangat tidak setuju, angka 2 untuk menyatakan tidak setuju, angka 3 untuk menyatakan cukup setuju, angka 4 untuk menyatakan setuju, dan angka 5 untuk menyatakan sangat setuju. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling* untuk *customer service* dan nasabah. Lebih tepatnya teknik *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* untuk responden *customer service* dan *teller*. Pengambilan sampel dengan tipe *purposive sampling* dilakukan, karena pengambilan data akan dilakukan di kantor cabang masing-masing bank yang berpartisipasi, dan berdasarkan atribut identitas yang dikenakan oleh pegawai-pegawai bank, dapat dibedakan dengan sangat jelas mana seorang *teller* dan mana seorang *customer service*. Teknik pengambilan sampel untuk nasabah bank menggunakan *snowball sampling* dan *convenience sampling*. Pemilihan kedua teknik pengambilan sampel tersebut bertujuan untuk mempercepat pengumpulan data dari nasabah. Dengan *snowball sampling*, peneliti mampu mendapatkan rekomendasi dari responden pertama untuk responden selanjutnya terkait nasabah bank. Sedangkan teknik pengambilan sampel dengan *convenience sampling*

bertujuan untuk mendapatkan nasabah bank dari tempat publik dengan menanyakan terlebih dahulu kepada calon responden apakah calon responden mempunyai rekening dari bank yang bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian. Kriteria utama dari responden tersebut setidaknya adalah sudah menjadi nasabah dari bank yang bersedia untuk berpartisipasi setidaknya selama satu tahun. Pemilihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa nasabah yang menjadi responden bukan nasabah baru dan dengan pengalamannya selama satu tahun, nasabah diasumsikan pernah mendapatkan layanan baik dari *teller* maupun *customer service*. Teknik sampling untuk pihak manajerial bersifat *snowball sampling*. Peneliti menanyakan sekiranya kepada rekan kerja atau kepada pihak *customer service* atau siapapun yang setidaknya mempunyai kenalan seorang *manager* atau pihak manajerial yang memahami tentang kondisi keuangan bank tempatnya bekerja. Kemudian, berasal dari satu responden, peneliti memohon bantuan kepada satu responden untuk melanjutkan menyebarkan kuesioner tersebut. Untuk pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, peneliti menggunakan kuesioner *online* dengan menggunakan bantuan *google forms*. Penggunaan kuesioner *online* menyesuaikan dengan kebutuhan dari peneliti, karena sulitnya untuk memberikan kuesioner kepada responden-responden yang sekiranya berada di luar kota. Maka dari itu, kuesioner dibuat dalam bentuk *google forms* untuk memudahkan pengumpulan data.

Selain dengan menggunakan kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara singkat semi-terstruktur untuk menanyakan lebih lanjut terkait dengan jawaban-jawaban yang diberikan dan fakta-fakta yang terjadi di perusahaan. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan pedoman pertanyaan yang ada di kuesioner agar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tetap sesuai dengan topik penelitian. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat informasi-informasi lain berasal dari narasumber yang bisa mendukung hasil penelitian. Hasil dari wawancara digunakan untuk mendukung hasil penelitian, atau memperdalam analisis yang dilakukan oleh peneliti.

Jumlah sampel yang dibutuhkan untuk mengolah data mengadopsi dari Chi dan Gursoy (2009). Jumlah data yang diperlukan adalah minimal 5 karyawan *customer service* dan *teller*, 10 nasabah per kantor cabang, dan 1 pimpinan kantor

cabang. Akan tetapi, sesuai dengan kaidah dari ketentuan *partial least square* diharapkan setidaknya masing-masing dari kelompok responden didapatkan sejumlah 30 orang responden.

### **3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Secara garis besar, pengolahan dan analisis data akan dilakukan dengan menggunakan metode statistik *structural equation modelling* (SEM) dengan bentuk *partial least square* (PLS). Metode SEM-PLS dipilih, karena metode ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang terjadi di antara variabel-variabel yang tidak teramati dan untuk menjawab hipotesis dengan kondisi tingkat kesulitan mendapatkan responden pada tingkat manajerial. Selain itu, variabel kepuasan kerja karyawan masih dipetakan lagi oleh beberapa atribut seperti penghargaan dan pengakuan, dll. Maka dari itu, untuk menghindari kesalahan karena tidak terpetakannya variabel-variabel tersebut, metode SEM-PLS dipilih.

#### **3.5.1 Analisis Deskriptif Demografi**

Analisis demografi dilakukan untuk mengetahui responden yang dituju berdasarkan profil atau demografinya. Karena terdapat 3 jenis kuesioner, perlu dibedakan antara kuesioner untuk *customer service* dan *teller* bank dengan kuesioner untuk nasabah bank, dan dengan kuesioner untuk pihak manajerial. Akan tetapi, ketiga kuesioner tersebut tidak akan meminta nama responden. Anonimitas dilakukan untuk membuat responden merasa lebih aman dalam menjawab, sehingga jawaban dari kuesioner menjadi lebih valid. Pertanyaan terkait demografi untuk *customer service* dan *teller* adalah usia, jenis kelamin, lama bekerja sebagai *customer service* atau *teller*, pendidikan terakhir, rentang pendapatan per bulan, dan rentang pengeluaran per bulan. Sedangkan untuk nasabah, pertanyaan yang akan diajukan adalah usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan terakhir, frekuensi pergi ke kantor cabang pembantu bank terdekat, rentang pendapatan per bulan, dan rentang pengeluaran per bulan.

#### **3.5.2 Konversi Diagram Jalur ke Dalam Sistem Persamaan**

Untuk mengonversikan diagram jalur ke dalam bentuk persamaan, perlu untuk diketahui notasi-notasi matematika dan tujuan penggunaannya dalam penelitian. Dalam penelitian ini, notasi matematika dan bentuk persamaan yang

digunakan mengadopsi dari panduan penelitian yang dilakukan oleh Jaya dan Sumertajaya (2008). Berikut adalah notasi yang digunakan,

$\xi$  = Ksi sebagai variabel laten eksogen. Dalam penelitian ini, variabel laten eksogen yang dimaksud adalah kepuasan kerja karyawan

$\eta_1$  = Eta 1 sebagai variabel laten endogen pertama. Dalam penelitian ini, variabel laten endogen yang dimaksud adalah kepuasan pelanggan

$\eta_2$  = Eta 2 sebagai variabel laten endogen kedua. Dalam penelitian ini, variabel laten endogen yang dimaksud adalah kinerja keuangan.

$\lambda_x$  = lambda (kecil), sebagai *loading factor* variabel laten eksogen (kepuasan kerja)

$\lambda_y$  = lambda (kecil), sebagai *loading factor* variabel laten endogen (kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan)

$\beta$  = Beta (kecil), sebagai koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen

$\gamma$  = Gamma (kecil), sebagai koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\zeta$  = Zeta (kecil), sebagai penunjuk tingkat *error* dalam model

$\delta$  = Delta (kecil), sebagai penunjuk tingkat *error* pada pengukuran variabel indikator untuk variabel laten eksogen

$\varepsilon$  = Epsilon (kecil), sebagai penunjuk tingkat *error* pada pengukuran variabel indikator untuk variabel laten endogen

Persamaan yang perlu dibuat adalah persamaan untuk bagian *outer model* dan bagian *inner model*. Persamaan untuk bagian *outer model* juga terbagi untuk variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Persamaan variabel laten eksogen untuk kepuasan kerja dirumuskan sebagai berikut.

$$X_1 = \lambda_{x1}\xi + \delta_1$$

$\xi$  = Ksi sebagai variabel laten eksogen. Dalam penelitian ini, variabel laten eksogen yang dimaksud adalah kepuasan kerja karyawan

$\lambda_{x1}$  = *loading factor* untuk indikator gaji dan promosi karyawan

$X_1$  = Indikator gaji dan promosi karyawan

$\delta_1$  = tingkat *error* untuk indikator gaji dan promosi karyawan

$$X_2 = \lambda_{x2}\xi + \delta_2$$



$\lambda_{x2}$  = *loading factor* untuk indikator pelatihan dan pengembangan

$X_2$  = Indikator pelatihan dan pengembangan

$\delta_2$  = tingkat *error* untuk indikator pelatihan dan pengembangan

$$X_3 = \lambda_{x3}\xi + \delta_3$$

$\lambda_{x3}$  = *loading factor* untuk indikator beban kerja

$X_3$  = Indikator beban kerja

$\delta_3$  = tingkat *error* untuk indikator beban kerja

$$X_4 = \lambda_{x4}\xi + \delta_4$$

$\lambda_{x4}$  = *loading factor* untuk indikator kondisi fisik tempat kerja

$X_4$  = Indikator kondisi fisik tempat kerja

$\delta_4$  = tingkat *error* untuk indikator kondisi fisik tempat kerja

$$X_5 = \lambda_{x5}\xi + \delta_5$$

$\lambda_{x5}$  = *loading factor* untuk indikator peraturan tempat kerja

$X_5$  = Indikator peraturan tempat kerja

$\delta_5$  = tingkat *error* untuk indikator peraturan tempat kerja

$$X_6 = \lambda_{x6}\xi + \delta_6$$

$\lambda_{x6}$  = *loading factor* untuk indikator pemberdayaan dan partisipasi

$X_6$  = Indikator pemberdayaan dan partisipasi

$\delta_6$  = tingkat *error* untuk indikator pemberdayaan dan partisipasi

$$X_7 = \lambda_{x7}\xi + \delta_7$$

$\lambda_{x7}$  = *loading factor* untuk indikator penghargaan dan pengakuan kerja

$X_7$  = Indikator penghargaan dan pengakuan kerja

$\delta_7$  = tingkat *error* untuk indikator penghargaan dan pengakuan kerja

$$X_8 = \lambda_{x8}\xi + \delta_8$$

$\lambda_{x8}$  = *loading factor* untuk indikator pengawasan

$X_8$  = Indikator pengawasan

$\delta_8$  = tingkat *error* untuk indikator pengawasan

$$X_9 = \lambda_{x9}\xi + \delta_9$$

$\lambda_{x9}$  = *loading factor* untuk indikator kerjasama tim

$X_9$  = Indikator kerjasama tim

$\delta_9$  = tingkat *error* untuk indikator kerjasama tim

$$X_{10} = \lambda_{x10}\xi + \delta_{10}$$

$\lambda_{x10}$  = *loading factor* untuk indikator kepuasan kerja secara keseluruhan

$X_{10}$  = Indikator kepuasan kerja secara keseluruhan

$\delta_{10}$  = tingkat *error* untuk indikator kepuasan kerja secara keseluruhan

Setelah merumuskan bentuk persamaan untuk variabel laten eksogen kepuasan kerja per indikatornya, langkah yang selanjutnya perlu dikerjakan adalah variabel laten endogen kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Persamaan yang akan dirumuskan terlebih dahulu adalah persamaan untuk kepuasan pelanggan per indikatornya. Berikut adalah persamaan untuk kepuasan pelanggan

$$Y_1 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_1$$

$\eta_1$  = Eta 1 sebagai variabel laten endogen pertama. Dalam penelitian ini, variabel laten endogen yang dimaksud adalah kepuasan pelanggan

$\lambda_{y1}$  = *loading factor* untuk indikator pelayanan menyenangkan

$Y_1$  = Indikator pelayanan menyenangkan

$\varepsilon_1$  = Tingkat *error* untuk indikator pelayanan menyenangkan

$$Y_2 = \lambda_{y2}\eta_1 + \varepsilon_2$$

$\lambda_{y2}$  = *loading factor* untuk indikator pendekatan dan pemahaman ke konsumen

$Y_2$  = Indikator pendekatan dan pemahaman ke konsumen

$\varepsilon_2$  = Tingkat *error* untuk indikator pemahaman ke konsumen

$$Y_3 = \lambda_{y3}\eta_1 + \varepsilon_3$$

$\lambda_{y3}$  = *loading factor* untuk indikator mendengarkan konsumen

$Y_3$  = Indikator mendengarkan konsumen

$\varepsilon_3$  = Tingkat *error* untuk indikator mendengarkan konsumen

$$Y_4 = \lambda_{y4}\eta_1 + \varepsilon_4$$

$\lambda_{y4}$  = *loading factor* untuk indikator membantu konsumen ketika diperlukan

$Y_4$  = Indikator membantu konsumen ketika diperlukan

$\varepsilon_4$  = Tingkat *error* untuk indikator membantu konsumen ketika diperlukan

$$Y_5 = \lambda_{y5}\eta_1 + \varepsilon_5$$

$\lambda_{y5}$  = *loading factor* untuk indikator penghubungan fitur produk

$Y_5$  = Indikator penghubungan fitur produk

$\varepsilon_5$  = Tingkat *error* untuk indikator penghubungan fitur produk

$$Y_6 = \lambda_{y6}\eta_1 + \varepsilon_6$$

$\lambda_{y6}$  = *loading factor* untuk indikator saran produk ke konsumen

$Y_6$  = Indikator saran produk ke konsumen

$\varepsilon_6$  = Tingkat *error* untuk indikator saran produk ke konsumen

$$Y_7 = \lambda_{y7}\eta_1 + \varepsilon_7$$

$\lambda_{y7}$  = *loading factor* untuk indikator informasi untuk fitur produk

$Y_7$  = Indikator informasi untuk fitur produk

$\varepsilon_7$  = Tingkat *error* untuk indikator informasi untuk fitur produk

Setelah merumuskan persamaan untuk variabel laten endogen kepuasan pelanggan, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah merumuskan persamaan untuk kinerja keuangan. Berikut adalah hasil persamaan untuk kinerja keuangan.

$$Y_8 = \lambda_{y8}\eta_2 + \varepsilon_8$$

$\eta_2$  = Eta 2 sebagai variabel laten endogen kedua. Dalam penelitian ini, variabel laten endogen kedua yang dimaksud adalah kinerja keuangan.

$\lambda_{y8}$  = *loading factor* untuk indikator *Return on Sales*

$Y_8$  = Indikator *Return on Sales*

$\varepsilon_8$  = Tingkat *error* untuk indikator *Return on Sales*

$$Y_9 = \lambda_{y9}\eta_2 + \varepsilon_9$$

$\lambda_{y9}$  = *loading factor* untuk indikator *Return on Investments*

$Y_9$  = Indikator *Return on Investments*

$\varepsilon_9$  = Tingkat *error* untuk indikator *Return on Investments*

$$Y_{10} = \lambda_{y10}\eta_2 + \varepsilon_{10}$$

$\lambda_{y10}$  = *loading factor* untuk indikator *Return on Assets*

$Y_{10}$  = Indikator *Return on Assets*

$\varepsilon_{10}$  = Tingkat *error* untuk indikator *Return on Assets*

$$Y_{11} = \lambda_{y11}\eta_2 + \varepsilon_{11}$$

$\lambda_{y11}$  = *loading factor* untuk indikator *Return on Equity*

$Y_{11}$  = Indikator *Return on Equity*

$\varepsilon_{11}$  = Tingkat *error* untuk indikator informasi untuk fitur produk

$$Y_{12} = \lambda_{y12}\eta_2 + \varepsilon_{12}$$

$\lambda_{y12}$  = *loading factor* untuk indikator laba bersih

$Y_{12}$  = Indikator laba bersih

$\varepsilon_{11}$  = Tingkat *error* untuk indikator laba bersih

Berikutnya, hal yang kemudian perlu dirumuskan adalah persamaan untuk inner model. Persamaan inner model dirumuskan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori penelitian terdahulu. Persamaan yang pertama perlu dibuat adalah persamaan untuk kepuasan pelanggan. Berikut adalah persamaan untuk memetakan kepuasan pelanggan

$$\eta_1 = \gamma_1 \cdot \xi_1 + \zeta_1$$

$\eta_1$  = Variabel laten endogen pertama yaitu kepuasan pelanggan

$\gamma_1$  = Koefisien pengaruh variabel eksogen kepuasan kerja terhadap variabel endogen kepuasan pelanggan

$\xi_1$  = Variabel laten eksogen kepuasan kerja

$\zeta_1$  = Tingkat *error* yang diletakkan pada model penelitian

Persamaan menunjukkan persamaan yang dibentuk untuk kepuasan pelanggan. Variabel laten endogen kepuasan pelanggan hanya dipengaruhi oleh variabel laten eksogen kepuasan kerja. Maka dari itu, persamaan yang dibentuk hanya berasal dari kepuasan kerja saja. Persamaan yang selanjutnya dibuat adalah persamaan *inner model* untuk kinerja keuangan. Berikut adalah persamaan *inner model* untuk kinerja keuangan

$$\eta_2 = \gamma_1 \cdot \xi_1 + \beta_1 \cdot \eta_1 + \zeta_2$$

$\eta_2$  = Variabel laten endogen kedua yaitu kinerja keuangan

$\gamma_1$  = Koefisien pengaruh variabel eksogen kepuasan kerja terhadap variabel endogen kepuasan pelanggan

$\xi_1$  = Variabel laten eksogen kepuasan kerja

$\beta_1$  = Koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen lainnya

$\eta_1$  = variabel laten endogen pertama yaitu kepuasan pelanggan

$\zeta_2$  = Tingkat *error* yang diletakkan pada model penelitian

Persamaan tersebut memetakan persamaan untuk kinerja keuangan. Dalam persamaan ini, variabel laten endogen kinerja keuangan dibentuk oleh variabel laten eksogen kepuasan kerja dan variabel laten endogen kepuasan pelanggan. Setelah persamaan *outer model* dan persamaan *inner model* selesai dibuat, langkah

selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menspesifikasikan bobot untuk variabel laten. Tahapan ini akan didapatkan dengan menggunakan prosedur estimasi bobot melalui iterasi dalam *software* PLS yang akan digunakan.

### 3.5.3 Penetapan Goodness of Fit

Penetapan *Goodness of Fit* dilakukan untuk *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* bertujuan untuk menguji indikator terhadap variabel laten. Pengujian ini dilakukan agar peneliti mampu melihat, seberapa besar indikator yang telah ditetapkan mampu menjelaskan variabel laten tersebut. Dalam penelitian ini, karena indikator yang digunakan bersifat reflektif penetapan *Goodness of Fit* yang harus dilakukan untuk *outer model* adalah reliabilitas konten dengan menggunakan *Cronbach alpha*, validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.

Uji reliabilitas akan dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach alfa*. Reliabilitas juga merupakan salah satu syarat agar data dapat diolah dengan menggunakan metode *structural equation modelling* tipe PLS dengan indikator reflektif. Suja'I (2007) menyatakan bahwa reliabilitas membuktikan kehandalan dari kuesioner yang disebarkan untuk menghasilkan respon yang sama. Dalam penelitian ini pendekatan reliabilitas yang digunakan adalah *Inconsistency reliability*. Apabila nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0.7 dapat dinyatakan bahwa data yang dikumpulkan bersifat reliabel (Suja'I, 2007).

Validitas konvergen menunjukkan korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Sebuah indikator dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen, jika nilai yang ditampilkan dengan menggunakan validitas konvergen mempunyai nilai lebih dari 0.5.

Validitas diskriminan diidentifikasi dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya, dapat dinyatakan bahwa model tersebut telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Sangat direkomendasikan juga agar nilai pengukuran validitas diskriminan harus lebih besar dari 0.5.

Reliabilitas komposit bertujuan untuk mengukur suatu model yang alat ukurnya tidak berasal dari satu sumber saja, tetapi dari berbagai sumber. Reliabilitas

komposit mampu mengukur dan menjelaskan reliabilitas suatu alat ukur ketika hubungan antar komponen dalam sebuah uji tidak memiliki keterikatan. Suatu model dikatakan memiliki reliabilitas komposit yang baik, ketika indeks hasil reliabilitas komposit mempunyai nilai lebih besar sama dengan 0.7.

Penetapan *Goodness of fit* untuk *inner model* diukur dengan menggunakan *R-Square* variabel laten endogen. Akan tetapi, dalam model PLS, *goodness of fit* untuk *inner model* dilakukan dengan prediksi relevansi *Q-Square*. Jika nilai *Q-Square* lebih dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif. Jika nilai *Q-Square* yang lebih kecil sama dengan 0, hal ini menunjukkan bahwa model yang diuji kurang memiliki relevansi prediktif. *Q-Square* dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

Jika nilai *Q-Square* semakin mendekati angka 1, dapat dinyatakan bahwa model yang telah dibuat semakin baik. Jika semakin mendekati angka 0, model yang dibuat kurang baik.

## Bab IV

### Analisis dan Diskusi

#### 4.1 Analisis Deskriptif

Analisis yang pertama kali dilakukan adalah analisis deskriptif dari masing-masing kategori responden. Kategori responden dalam penelitian ini adalah kelompok manajerial yang memahami kondisi keuangan dari bank tempatnya bekerja, karyawan *frontliner* dari bank, dan nasabah bank.

##### 4.1.1 Analisis Deskriptif Demografi Kelompok Manajerial

Analisis deskriptif yang dilakukan terdiri dari analisis deskriptif untuk kategori jabatan, kategori manajerial, rentang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja di perusahaan, lama menjabat pada posisi tersebut, perusahaan tempat kerja, dan lokasi perusahaan. Analisis pertama yang dilakukan untuk deskriptif demografi adalah jabatan-jabatan dari responden.

Responden dari kategori kelompok manajerial berasal dari berbagai jabatan. Delapan dari 39 responden merupakan *manager* dari bank tempatnya bekerja. Lima dari 39 responden merupakan manager keuangan tempatnya bekerja. Tiga dari 39 responden menyatakan dirinya sebagai pimpinan cabang dari bank tempatnya bekerja. Sisanya menyatakan dirinya sebagai akuntan bank, asisten manajer, asisten manajer keuangan, asisten manajer penjualan, asisten penjualan, *credit risk manager*, *financial officer*, *general manager*, *legal officer*, dan jabatan-jabatan yang lainnya. Secara lebih detail, masing-masing dari jabatan ditampilkan dalam tabel 4.1.

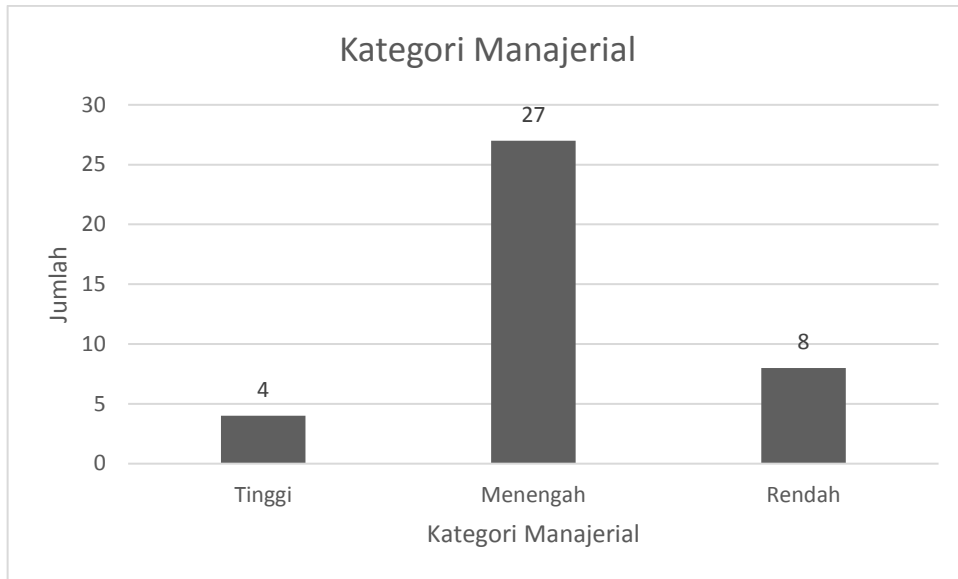
Tabel 4. 1 Proporsi jabatan-jabatan dari responden tingkat manajerial

Jabatan	Jumlah	Persentase
Akuntan Bank	1	2.6%
Asisten Manager	2	5.1%
Asisten Manajer Keuangan	1	2.6%
Asisten Manajer penjualan	1	2.6%
Asisten penjualan	1	2.6%
<i>Credit Risk Manager</i>	1	2.6%
<i>Financial officer</i>	1	2.6%
<i>General Manager</i>	1	2.6%

Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>Legal Officer</i>	1	2.6%
<i>Manager</i>	8	20.5%
Manajer Keuangan	5	12.8%
Manajer Kredit	1	2.6%
Manajer Penjualan	1	2.6%
Manajer Produk Keuangan	1	2.6%
<i>Officer</i>	2	5.1%
Pengelola hukum wilayah	1	2.6%
Pimpinan Cabang	3	7.7%
<i>Relationship Manager</i>	2	5.1%
<i>Remedial &amp; recovery manager</i>	1	2.6%
<i>Senior Manager</i>	2	5.1%
<i>Senior Officer</i>	1	2.6%
<i>Senior Relationship Manager</i>	1	2.6%
Total	39	100%

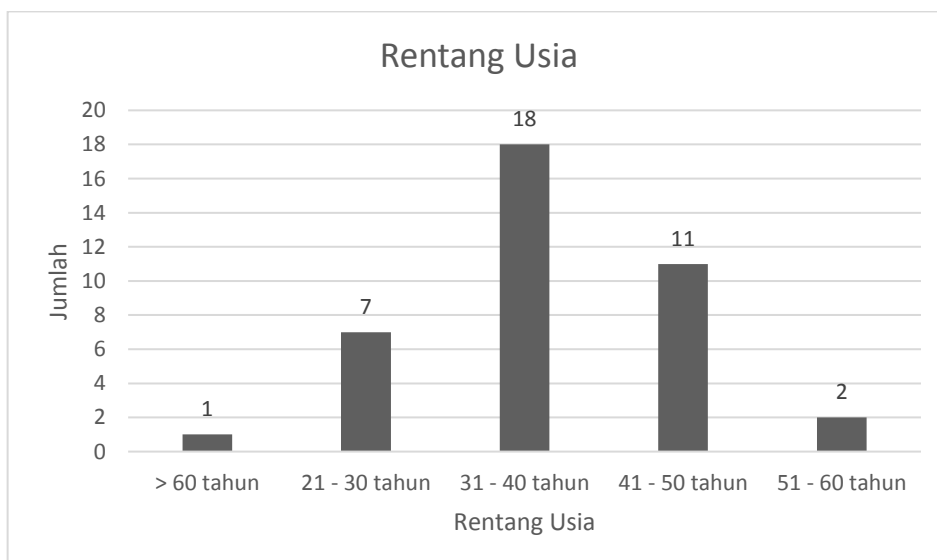
Berdasarkan komposisi jabatan tersebut, peneliti kemudian mengategorikan responden-responden ke dalam tiga jenis kategori yaitu tinggi, menengah, dan rendah. Kategori tinggi adalah kategori responden yang mempunyai jabatan lebih tinggi dari manajer, seperti *general manager* dan status *senior manager*. Kategori menengah merupakan responden yang mempunyai jabatan pada tingkat *manager* seperti *manager* pada umumnya atau dengan pekerjaan yang spesifik seperti manajer keuangan dan sejenisnya. Kategori rendah merupakan responden yang mempunyai jabatan manajerial, tetapi pada tingkat asisten-asisten manajer, seperti asisten manajer keuangan atau asisten manajer lainnya. Berdasarkan pengelompokan tersebut, didapatkan 10,3% dikategorikan pada kategori tinggi, 69,2% responden dikategorikan pada kategori menengah, dan 20,5% responden dikategorikan pada kategori rendah. Gambar 4.1 menunjukkan proporsi dari masing-masing kategori.





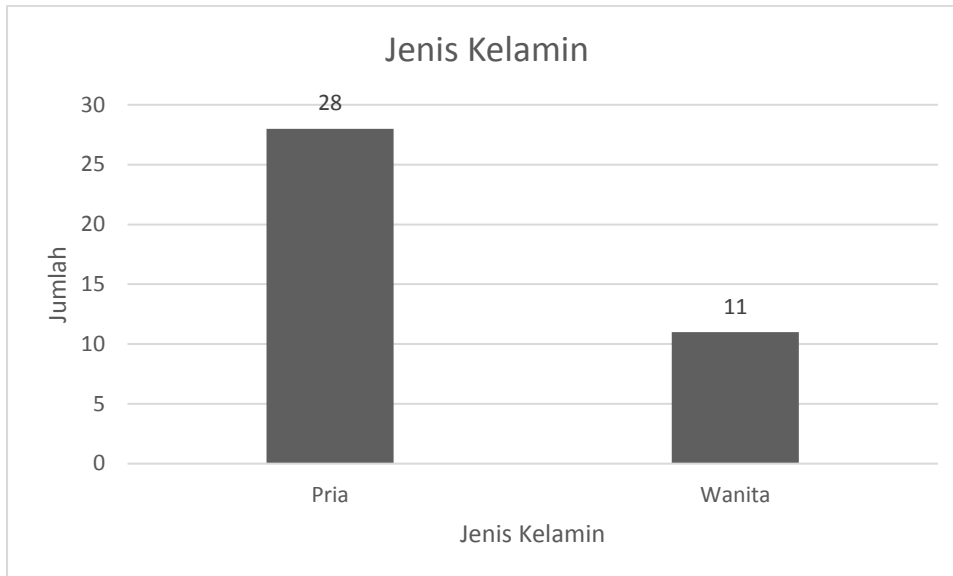
Gambar 4. 1 Grafik Kategori Manajerial Responden Tingkat Manajerial

Kategori yang selanjutnya dibahas adalah usia. 17,9% responden mempunyai usia 21 – 30 tahun. 46,2% responden mempunyai usia 31 – 40 tahun. 28,2% responden mempunyai usia 41 – 50 tahun. 5,1% responden mempunyai usia 51 – 60 tahun dan 2,6% responden mempunyai usia lebih dari 60 tahun. Secara keseluruhan, manajer pada industri perbankan merupakan generasi millennial yang berusia 31 – 40 tahun. Pada kategori usia lebih lanjut, manajer berada pada tingkat lebih tinggi seperti *senior manager* atau *general manager*. Gambar 4.2 menampilkan proporsi dari usia masing-masing responden.



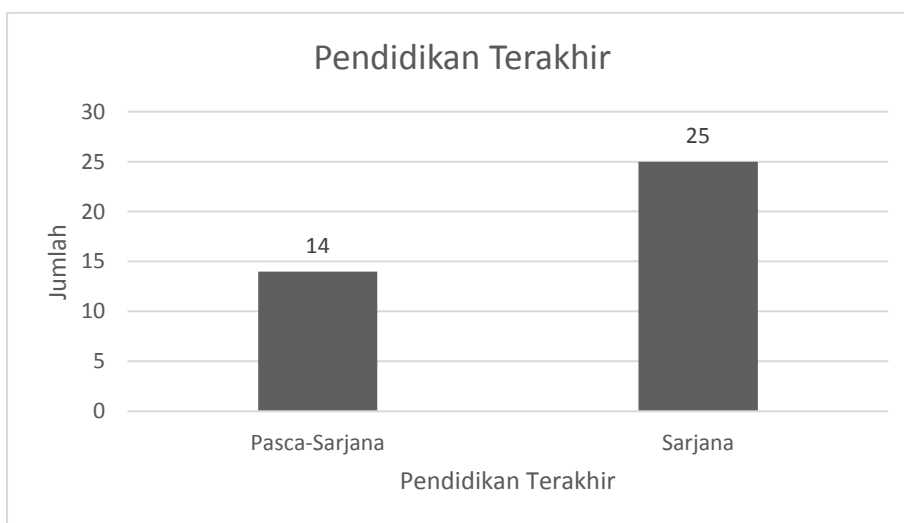
Gambar 4. 2 Proporsi rentang usia dari responden tingkat manajerial

Hal yang selanjutnya dibahas adalah jenis kelamin. 71,8% dari responden adalah pria dan 28,2% responden adalah wanita. Gambar 4.3 menampilkan proporsi jenis kelamin dari responden tingkat manajerial.



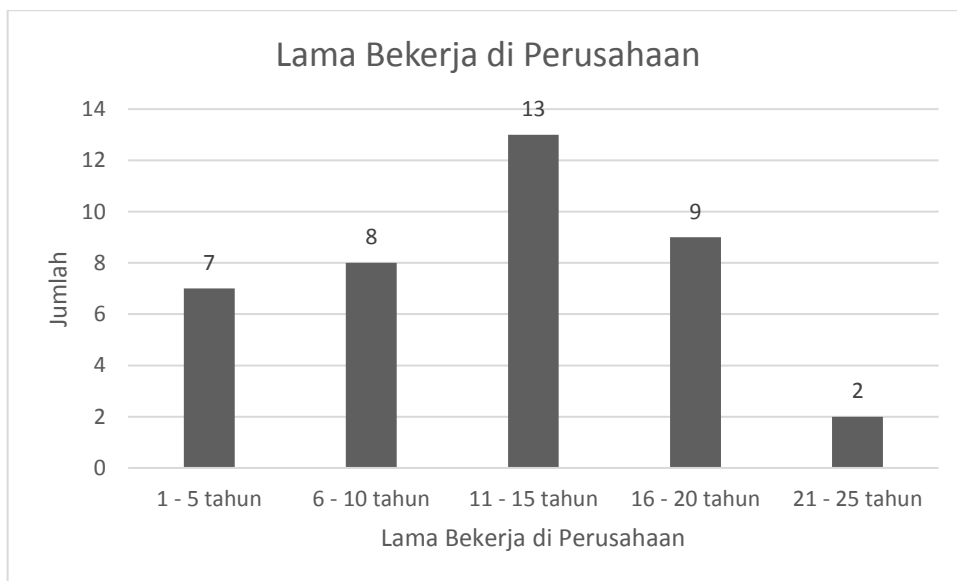
Gambar 4. 3 Proporsi jenis kelamin dari responden tingkat manajerial

Kategori yang selanjutnya dibahas adalah kategori pendidikan terakhir. 35,9% responden menyatakan bahwa pendidikan terakhirnya merupakan pasca-sarjana. Sedangkan 64,1% sisanya menyatakan bahwa pendidikan terakhirnya merupakan sarjana. Gambar 4.4 menunjukkan proporsi dari pendidikan terakhir responden tingkat manajerial



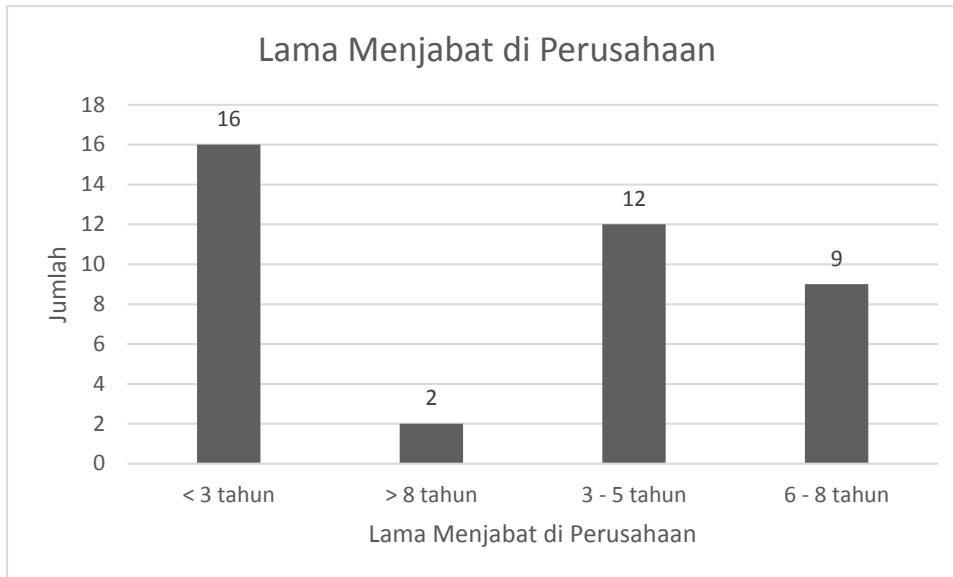
Gambar 4. 4 Proporsi pendidikan terakhir responden tingkat manajerial

Kategori yang selanjutnya dibahas adalah lama responden bekerja di perusahaan tempatnya bekerja. 17,9% responden menyatakan telah bekerja di perusahaan tempatnya bekerja selama 1 – 5 tahun. 20,5% responden menyatakan telah bekerja di perusahaan tempatnya bekerja selama 6 – 10 tahun. 33,3% responden menyatakan telah bekerja di tempatnya bekerja selama 11 – 15 tahun. 23,1% responden menyatakan telah bekerja di tempatnya bekerja selama 16 – 20 tahun dan 5,1% sisanya menyatakan telah bekerja di tempatnya bekerja selama 21 – 25 tahun. Gambar 4.5 menjelaskan proporsi lama kerja responden di perusahaan tempatnya bekerja.



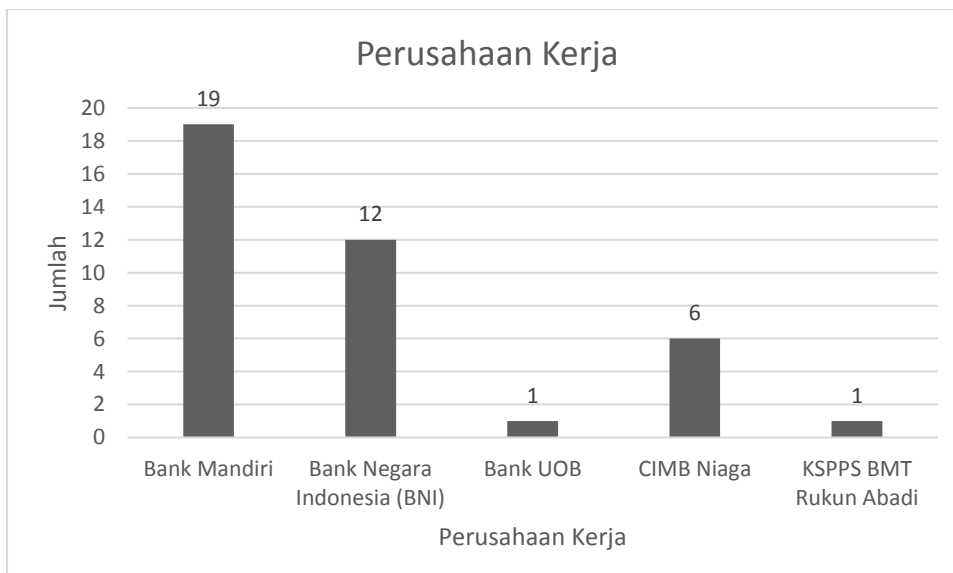
Gambar 4. 5 Proporsi lama responden bekerja pada perusahaan tempatnya bekerja

Kategori selanjutnya yang dibahas adalah lama menjabat responden dengan posisinya di perusahaan tempatnya bekerja. 41% responden menyatakan telah menjabat pada posisi saat ini selama kurang dari 3 tahun. 30,8% responden menyatakan telah menjabat pada posisi saat ini antara 3 sampai 5 tahun. 23,1% responden menyatakan telah menjabat pada posisi saat ini selama 6 sampai 8 tahun. 5,1% sisanya menyatakan telah menjabat pada posisi saat ini selama lebih dari 8 tahun. Gambar 4.6 menampilkan proporsi lama menjabat responden dengan posisinya di perusahaan tempatnya bekerja.



Gambar 4. 6 Proporsi lama responden menjabat di perusahaan tempatnya bekerja

Kategori selanjutnya adalah perusahaan kerja responden. Berdasarkan hasil survei yang didapatkan, 48,7% responden bekerja di bank Mandiri, 30,8% responden bekerja di Bank Negara Indonesia (BNI), 15,4% responden bekerja di bank CIMB Niaga, 2,6% responden bekerja di bank UOB, dan 2,6% sisanya bekerja di KSSPS BMT Rukun Abadi. Gambar 4.7 menampilkan proporsi perusahaan tempat kerja responden.



Gambar 4. 7 Proporsi perusahaan tempat kerja responden tingkat manajerial

Analisis demografi selanjutnya adalah lokasi kerja responden. 51,3% responden menyatakan bahwa lokasi kerjanya berada di Surabaya. 12,8% menjawab bekerja di Jakarta. 12,8% menjawab bekerja di Malang. 7,7% menjawab bekerja di Denpasar. 5,1% menjawab bekerja di Sidoarjo. Masing-masing 2,6% kemudian menjawab bekerja di Makassar, Manado, Tangerang, dan Timika.

#### **4.1.2 Analisis Deskriptif Untuk Responden Tingkat Manajerial Terkait Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan**

Di kuesioner yang disebar oleh peneliti, terdapat satu buah pertanyaan di mana responden diminta untuk memberikan pendapatnya tentang pengaruh kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan tempatnya bekerja. Semua responden menyatakan setuju bahwa kepuasan karyawan memang mempengaruhi kepuasan nasabah dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan tempatnya bekerja. Hanya saja, beberapa responden memberikan pendapat lebih terkait hal-hal yang sekiranya mempengaruhi kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan. Tabel 4.2, 4.3, dan 4.4 merangkum pendapat dari beberapa responden tersebut terkait dengan kepuasan karyawan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan tempatnya bekerja.

Tabel 4. 2 Pendapat responden tingkat manajerial terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan	Jumlah	Nomor Responden	Data pendukung
1	Budaya perusahaan	5	M1, M14, M26, M34, M39	Gupta & Sharma, (2009)
2	Kondisi tempat kerja	2	M2, M10	Turkyilmaz et.al., (2011), Naseem et.al., (2011)
3	Kekerabatan dalam bekerja	1	M4	Turkyilmaz et.al., (2011); Hassan et.al., (2013)
4	Pelatihan untuk karyawan	2	M4, M10	Turkyilmaz et.al., (2011) ; Naseem et.al., (2011)
5	Insentif tambahan	1	M8	Naseem et.al., (2011)
6	Penghargaan yang diberikan perusahaan	1	M31	Turkyilmaz et.al, (2011)

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan	Jumlah	Nomor Responden	Data pendukung
7	Hak karyawan yang diperhatikan oleh perusahaan	1	M10	Bettencourt & Brown, (1997)
8	Pengelolaan SDM	1	M5	Huselid (1995)

Berdasarkan pendapat-pendapat dari responden, ditemukan beberapa hal yang unik dibandingkan dengan pernyataan lainnya yang sebatas mengemukakan persetujuannya saja. Hal-hal tersebut adalah budaya perusahaan, kondisi tempat kerja, kekerabatan dalam bekerja, pelatihan untuk karyawan, insentif tambahan, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, hak karyawan yang diperhatikan oleh perusahaan, dan pengelolaan SDM. Terkait dengan budaya, 5 responden tersebut mempunyai kemiripan di mana budaya yang diciptakan oleh perusahaan untuk karyawannya adalah budaya yang baik di mana terciptanya kenyamanan bagi karyawan untuk bekerja. Salah satu dari 5 responden tersebut menyatakan bahwa hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan merupakan kondisi ideal yang perlu diciptakan sebagai budaya dalam perusahaan. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, pendapat-pendapat dari responden tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Gupta dan Sharma pada tahun 2009. Gupta dan Sharma mengidentifikasi bahwa salah satu faktor yang memang menyebabkan kepuasan kerja pada karyawan-karyawan yang bekerja pada sektor publik merupakan budaya kerja yang baik. Dengan adanya budaya kerja an tatacara yang baik di dalam perusahaan, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan merasa senang untuk terus bekerja. Dengan karyawan yang terus senang bekerja di dalam perusahaan, Gupta dan Sharma menyatakan bahwa nilai *turnover* karyawan bagi perusahaan tersebut terus mengecil. Dengan nilai *turnover* yang semakin mengecil, tentu saja perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak uang untuk terus menerus melatih karyawan-karyawan baru.

Dua responden kemudian menyatakan bahwa kondisi tempat kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Kondisi tempat kerja yang baik diduga oleh 2 responden tersebut akan meningkatkan kepuasan karyawan di mana selanjutnya juga akan meningkatkan kepuasan nasabah dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan tersebut. Kedua responden mempunyai persepsi yang sama di mana kondisi tempat kerja yang ideal akan meningkatkan

kinerja dari karyawan-karyawannya yang kemudian akan meningkatkan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan itu sendiri. Naseem et.al., (2011) dan Turkyilmaz et.al., (2011) menggunakan kondisi tempat kerja sebagai salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah. Hasil dari penelitian kedua peneliti tersebut menyatakan hal yang sama bahwa kondisi tempat kerja mempengaruhi kepuasan karyawan itu sendiri. Kondisi tempat kerja yang nyaman akan meningkatkan kepuasan dari karyawan itu sendiri yang diduga selanjutnya akan meningkatkan kepuasan nasabah dan selanjutnya adalah kinerja keuangan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, pada beberapa kantor cabang pembantu lembaga keuangan perbankan, memang saat ini sudah banyak kantor cabang pembantu yang mendesain ruangnya dengan sangat baik. Ruangan ber-AC yang dipastikan dingin, tetapi tidak terlalu dingin ditambah dengan pengharum ruangan, serta kondisi ruangan yang sangat bersih.

Responden selanjutnya mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh hubungan kekerabatan dalam organisasi. Jika dalam organisasi tersebut, semua orang bertindak layaknya seperti keluarga, hal tersebut akan meningkatkan kondusivitas dan saling tolong menolong dalam pekerjaan. Bagi responden M4, hal tersebut merupakan hal yang perlu untuk ditonjolkan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Responden M4 menyatakan bahwa karyawan-karyawan harus dianggap seperti keluarga. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, opini yang dinyatakan oleh responden M4 mirip dengan faktor kerjasama tim yang disebutkan dalam penelitian Turkyilmaz et.al., (2011) dan Naseem et.al., (2011). Jika dalam perusahaan bersedia untuk saling membantu dan bersedia untuk selalu bekerjasama layaknya seperti keluarga, tentu saja karyawan akan senang bekerja dalam perusahaan tersebut, karena selalu mendapatkan bantuan dari teman-teman kerja yang ada.

Pelatihan untuk karyawan juga dijelaskan sebagai salah satu aspek yang dikemukakan oleh responden sebagai aspek yang penting untuk kepuasan karyawan. Sudah banyak penelitian seperti yang dilakukan oleh Naseem et.al., (2011) dan Turkyilmaz et.al., (2011) menyatakan bahwa pelatihan untuk karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Sama seperti yang dikemukakan oleh responden M4 dan M10, mereka mempunyai pendapat yang sama bahwa

pelatihan akan meningkatkan kepuasan dan keahlian karyawan. Dengan meningkatnya keahlian karyawan, kemudian layanan yang diberikan akan semakin baik dan nasabah menjadi puas. Nasabah yang puas kemudian memberikan dampak positif berupa kinerja keuangan yang baik bagi lembaga keuangan perbankan.

Responden M8 menyatakan bahwa insentif tambahan bisa diberikan oleh perusahaan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dicocokkan dengan hasil wawancara yang pernah dilakukan oleh peneliti. Wawancara dengan durasi 30 menit yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu *Customer service* lembaga keuangan perbankan memberikan hasil yang serupa dengan pernyataan responden M8. Pada lembaga keuangan narasumber wawancara, narasumber menyatakan bahwa semakin banyak seorang *customer service* menyarankan produk-produk keuangan kepada nasabah, *customer service* tersebut akan mendapatkan insentif tambahan berupa sejumlah uang yang kemudian ditambahkan ke dalam gaji bulanan *customer service*. Narasumber juga menyatakan bahwa ketika berhasil menyarankan produk keuangan kepada nasabah dan mendapatkan insentif lebih, narasumber merasa senang dan terus berusaha untuk terus menyarankan dan meyakinkan nasabah untuk membeli produk-produk keuangan lembaga keuangan perbankan tempatnya bekerja. Maka dari itu, atas dasar dua pernyataan tersebut, insentif tambahan bagi karyawan jika karyawan mampu bekerja lebih bisa dijadikan salah satu strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan baik kepuasan maupun kinerja karyawan. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, salah satu penelitian yang pernah menyatakan bahwa uang tambahan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Naseem et.al., (2011). Penelitian Naseem et.al., (2011) juga telah membuktikan bahwa gaji tambahan atas kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Sedangkan kepuasan karyawan nantinya diduga akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui efek mediasi kepuasan pelanggan.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dikemukakan oleh responden M31 sebagai salah satu aspek yang bisa mempengaruhi kepuasan karyawan. Turkyilmaz et.al., (2011) mengemukakan bahwa penghargaan dan pengakuan kerja akan meningkatkan kepuasan karyawan. Penghargaan tersebut diberikan atas



prestasi yang yang diraih oleh karyawan-karyawan. Responden M31 menyatakan bahwa dengan adanya penghargaan untuk karyawan, karyawan-karyawan akan menjadi lebih semangat untuk bekerja. Sama seperti halnya untuk pemenuhan hak karyawan yang dikemukakan oleh responden M10. Karyawan yang mempunyai prestasi dalam pekerjaan seharusnya diberikan penghargaan, karena hal tersebut merupakan hak karyawan itu sendiri. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, Turkyilmaz et.al., (2011) telah meneliti bahwa kepuasan karyawan juga dapat ditingkatkan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan bersangkutan. Penghargaan atas kinerja bagus yang dilakukan oleh karyawan kemudian akan membuat karyawan tersebut merasa betah bekerja di perusahaan yang tetap, sehingga karyawan yang baik tersebut akan terus bekerja di perusahaan.

Pengelolaan SDM yang baik juga disebutkan oleh responden M5 sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pengelolaan SDM yang baik seperti adanya perancangan karir dan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan kemudian meningkatkan kepuasan pegawai. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, salah satu penelitian yang pernah menyebutkan bahwa pengelolaan SDM mempengaruhi kinerja keuangan adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Huselid pada tahun 1995. Huselid (1995) menyatakan bahwa dengan pengelolaan SDM yang baik ditambah dengan memperhatikan apa saja yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan untuk menggapai karir yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan karyawan itu sendiri. Pengembangan karir sendiri bagi karyawan bukan semata untuk meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sebab perusahaan akan mampu membuat karyawan tersebut menghasilkan *profit* lebih bagi perusahaan dengan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang lebih sukar.

Tabel 4. 3 Pendapat responden tingkat manajerial terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah	Jumlah	Nomor Responden	Literatur Pendukung
1	Pelayanan yang baik	5	M1, M14, M26, M34, M39	Naseem et.al., (2011)

Beberapa responden juga menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah. 5 dari total responden mempunyai persepsi yang sama bahwa pelayanan yang baik untuk pelanggan akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Salah satu responden menyatakan bahwa jika karyawan mampu dengan baik mengikuti prosedur pelayanan yang diberikan oleh bank, nasabah akan lebih mudah untuk merasa puas terhadap layanan yang diberikan. Salah satu literature yang mendukung opini dari responden terkait dengan pelayanan yang baik adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Naseem et.al., (2011). Naseem et.al., (2011) menyatakan bahwa pelayanan yang baik diberikan oleh karyawan merupakan salah satu indikator yang ditanyakan kepada responden untuk mengukur kepuasan pelanggan hotel. Meskipun pada sektor yang berbeda, industri perhotelan dan industri perbankan mempunyai satu kemiripan yaitu berada pada sektor jasa dan memerlukan karyawan *frontliner* untuk melayani pelanggan-pelanggannya. Pada penelitian Naseem et.al., (2011) dinyatakan bahwa pelayanan menyenangkan yang diberikan oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dan ternyata cocok untuk mengukur kepuasan pelanggan-pelanggannya.

Tabel 4. 4 Pendapat responden tingkat manajerial terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan	Jumlah	Nomor Responden	Data Pendukung
1	Pemenuhan KPI oleh karyawan	3	M10, M17, M23	Hasil wawancara dengan salah satu nasabah prioritas
2	Nasabah prioritas	1	M11	Hasil wawancara dengan salah satu nasabah prioritas
3	Mempertahankan nasabah	5	M12, M15, M18, M25, M28	Soliman (2011)
4	Kebutuhan nasabah terhadap kredit	1	M32	Laporan BI terkait kebutuhan kredit UMKM.

Beberapa responden kelas manajerial juga menyebutkan beberapa faktor yang menurut responden sendiri mampu untuk mempengaruhi kinerja keuangan. Salah satu hal yang terkait dengan pelayanan yang baik adalah pemenuhan KPI (*Key Performance Indicator*) oleh karyawan. Responden M10 dan M23 menyatakan bahwa kepuasan nasabah melalui pelayanan yang baik merupakan salah satu kewajiban karyawan yang tertuang dalam KPI. Secara lebih lanjut

pembahasan terkait dengan KPI karyawan akan dibahas bersama dengan topik pembahasan nasabah prioritas.

Responden M11 menyatakan bahwa pelayanan utama untuk nasabah prioritas merupakan salah satu cara yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja keuangan dari bank itu sendiri. Maka dari itu, pelayanan terutama untuk nasabah prioritas dengan segala jenis prosedurnya harus dilakukan dengan baik. Peneliti juga pernah melakukan wawancara dengan nasabah prioritas dari salah satu lembaga keuangan perbankan. Nasabah tersebut menyatakan bahwa memang sebagai nasabah prioritas, karyawan dari perbankan sendiri juga akan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan terus menawari nasabah prioritas tersebut untuk meningkatkan hak akses-nya terhadap bank entah melalui produk keuangan, tabungan dengan nominal yang besar, maupun investasi pada sekuritas tertentu. Melalui hal-hal seperti itulah, kinerja keuangan perbankan juga bisa meningkat. Data pendukung untuk nasabah prioritas sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan berasal dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti secara kebetulan dengan salah satu responden nasabah yang mengaku sebagai nasabah prioritas dari salah satu lembaga keuangan perbankan. Responden menyatakan bahwa sebagai nasabah prioritas, beliau sering mendapatkan tawaran dari asisten pribadi dari lembaga keuangan perbankan yang ditugaskan untuk melayani seluruh kebutuhan responden terkait dengan jasa keuangan perbankan maupun produk-produknya. Dari berbagai pelayanan yang diberikan oleh asisten pribadi lembaga keuangan perbankan tersebut, peneliti mendapatkan informasi-informasi yang sekiranya mampu meningkatkan kinerja keuangan perbankan. Responden membagikan informasinya bahwa sebagai nasabah prioritas, beliau cenderung dan sangat sering mendapatkan tawaran dari asisten pribadi lembaga keuangan perbankan tersebut untuk menabung dengan skala yang sangat besar melebihi seratus juta rupiah. Selain itu, tawaran-tawaran berupa investasi, deposito, kredit, saham, dan produk-produk keuangan lainnya juga sering ditawarkan oleh asisten pribadi tersebut agar menarik minat dari nasabah prioritas untuk menabung atau menggunakan produk jasa keuangan yang ditawarkan dalam skala yang besar. Responden juga membagikan pengalamannya bahwa memang asisten pribadi lembaga keuangan perbankan tersebut mempunyai target yang harus dipenuhi

setiap bulannya atau akan dikenakan sanksi oleh perusahaan. Terkadang asisten pribadinya memohon bantuan kepada responden nasabah prioritas tersebut untuk menabung atau menggunakan produk keuangan perbankan yang ditawarkan agar asisten tersebut mampu memenuhi KPI untuk bulan tersebut. Melalui pengalaman wawancara ini, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa sebenarnya pemenuhan KPI yaitu penggunaan produk keuangan yang digunakan oleh nasabah, atau jumlah tabungan yang berhasil didapatkan oleh karyawan mempengaruhi kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan.

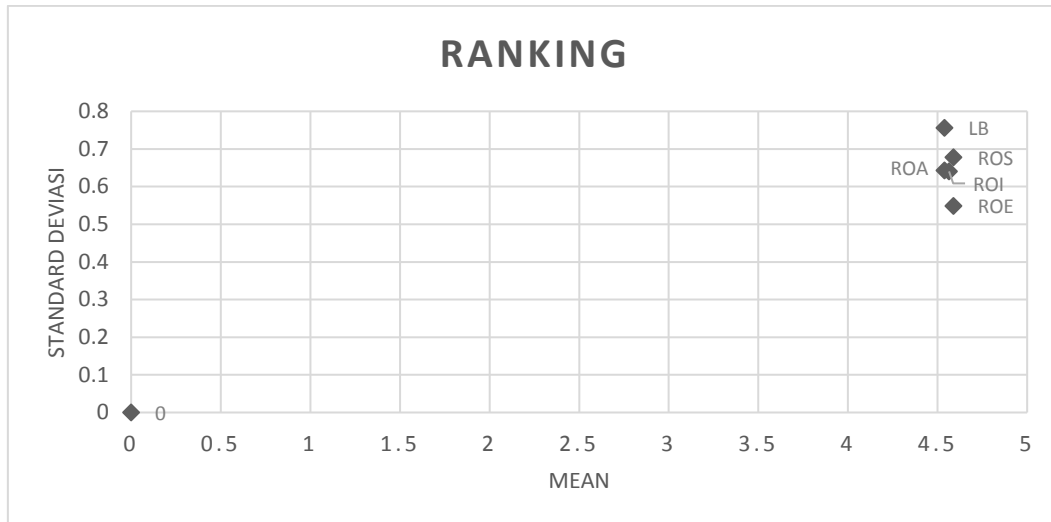
Faktor lain yang mempengaruhi kinerja keuangan perbankan menurut responden adalah kemampuan dari bank untuk mempertahankan nasabah-nasabahnya. Responden yang menyatakan bahwa mempertahankan nasabah adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan mempunyai persepsi yang sama bahwa nasabah lama lebih banyak menggunakan produk keuangan perbankan, daripada nasabah yang baru. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, Soliman (2011) menyatakan bahwa dengan mempunyai hubungan yang baik dengan pelanggan, hal tersebut akan membuat pelanggan selalu menggunakan satu *provider* barang maupun jasa yang sama. Konsep tersebut disebut sebagai *customer relationship management*. Dengan adanya *customer relationship management* yang baik pada sebuah perusahaan, perusahaan akan dengan mudah mempertahankan pelanggan-pelanggannya dan memahami dengan pasti apa saja yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggannya dengan baik. Hal seperti ini bisa juga diterapkan dalam lembaga keuangan perbankan supaya lembaga keuangan perbankan mengetahui dengan pasti produk jasa keuangan apa yang tengah dibutuhkan atau cocok untuk nasabahnya saat ini. Dengan semakin banyak produk jasa keuangan yang digunakan oleh nasabah, tentu saja kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan pasti akan meningkat.

Hal yang selanjutnya dibahas adalah kebutuhan kredit dari nasabah lembaga keuangan perbankan. Responden M32 menyatakan bahwa kebutuhan kredit sendiri juga mempengaruhi kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan. Tidak ada literatur penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kebutuhan kredit menguatkan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan, tetapi data yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia menyatakan bahwa pada triwulan pertama

tahun 2016, pertumbuhan total kredit perbankan mencapai 8.6%. Kemudian, pada triwulan kedua tahun 2016, pertumbuhan total kredit perbankan meningkat sebesar 0.3% dari triwulan sebelumnya mencapai 8.9%. Pada kedua periode tersebut, disebutkan bahwa pertumbuhan kredit tersebut digunakan untuk menambah modal kerja usaha terutama untuk UMKM. Penyaluran kredit terbesar juga berasal dari bank swasta nasional devisa dan bank persero. Pada triwulan pertama 2016, disebutkan bahwa dari seluruh total kredit yang diberikan 33.6% berasal dari bank swasta nasional devisa dan 48.3% berasal dari bank persero. Pada triwulan kedua, penyaluran kredit keseluruhan 32.2% berasal dari bank swasta nasional devisa, dan 49% dari bank persero. Sebagai 2 tipe bank yang menjadi mayoritas di Indonesia dan menjadi objek penelitian, tentu saja hal ini mendukung bahwa memang kebutuhan kredit mempengaruhi kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan. Tidak hanya pada perkembangan jumlah kredit saja, ternyata jumlah rekening-pun juga mengalami peningkatan. Pada triwulan pertama 2016, jumlah rekening mengalami peningkatan yang sebelumnya 13.7 juta pengguna, menjadi 14 juta pengguna. Kemudian, pada triwulan kedua 2016, tercatat bahwa perkembangan jumlah rekening mencapai 14.7 juta pengguna. Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan kredit juga mempengaruhi kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan.

#### **4.1.3 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kinerja Keuangan**

Analisis deskriptif yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan peringkat nilai persetujuan yang dikemukakan oleh responden. Penentuan peringkat persetujuan ini bertujuan untuk melihat variabel mana yang menurut responden secara keseluruhan mendapatkan tingkat persetujuan lebih tinggi daripada yang lainnya. Data hasil jawaban responden kemudian dikalkulasikan rata-rata dan standar deviasinya. Gambar 4.8 menampilkan posisi dari peringkat-peringkat tersebut.



Gambar 4. 8 Hasil Peringkat Persetujuan Untuk Responden Tingkat Manajerial

Untuk mempermudah membaca hasil dari kuadran tersebut, tabel 4.5 menampilkan nilai untuk masing-masing rata-rata per variabel dan standar deviasi per variabel.

Tabel 4. 5 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari per variabel kinerja keuangan

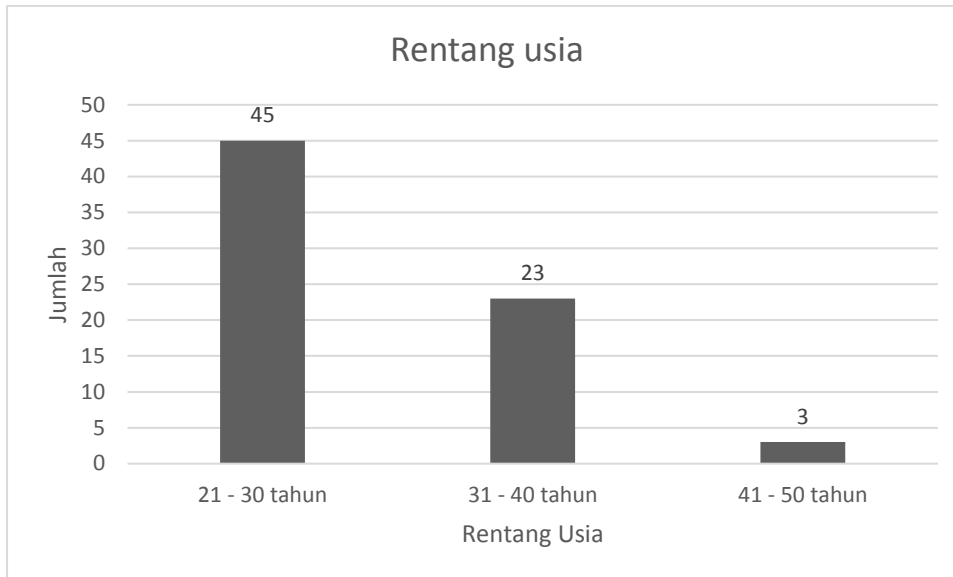
No	Variabel	Rata-rata	Standar deviasi
1	<i>Return on Sales</i> (ROS)	4.58974359	0.677376857
2	<i>Return on Investments</i> (ROI)	4.53846153	0.642616111
3	<i>Return on Assets</i> (ROA)	4.56410256	0.640512615
4	<i>Return on Equity</i> (ROE)	4.58974359	0.548584241
5	Laba Bersih (LB)	4.53846153	0.755546294

Dengan mengasumsikan garis imajiner pada titik Mean (sumbu X) dengan nilai 2,5 dan standar deviasi (sumbu Y) dengan nilai 0,5 dapat dikatakan bahwa semua variabel berada pada posisi kuadran kedua. Berdasarkan penjelasan dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa variabel *Return on Equity* mendapatkan peringkat pertama dari segi persetujuan responden-responden. Peringkat selanjutnya disusul oleh *Return on Investments*, *Return on Sales*, *Return on Assets*, dan peringkat paling akhir adalah laba bersih. Dari peringkat ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari responden menyetujui bahwa perusahaannya mampu untuk menghasilkan ROE yang baik. Memang bersifat kontradiktif, karena laba bersih mendapatkan peringkat paling akhir dari analisis, seolah menyatakan tidak mungkin sebuah perusahaan menghasilkan ROE yang baik, jika laba bersih yang didapatkan tidak baik. Akan tetapi, nilai rata-rata dari masing-masing variabel tidak jauh berbeda antara satu

dengan yang lainnya. Semua variabel mendapatkan nilai rata-rata 4,5 dengan perbedaan sebesar 0,04 yaitu pada ROA. Kemudian, peneliti melakukan wawancara singkat dengan salah satu responden yang bekerja sebagai *manager* keuangan. *Manager* keuangan tersebut menyatakan bahwa ukuran-ukuran yang digunakan oleh peneliti memang terkait satu dengan yang lainnya, sehingga bisa mengakibatkan seorang *manager* bersifat indifferen untuk memutuskan mana hal yang terlebih dahulu menjadi penting. Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti, setiap variabel mempunyai nilai rata-rata yang terpaut perbedaan relatif kecil. Hanya saja, perbedaan pada standar deviasi yang relatif lebih besar.

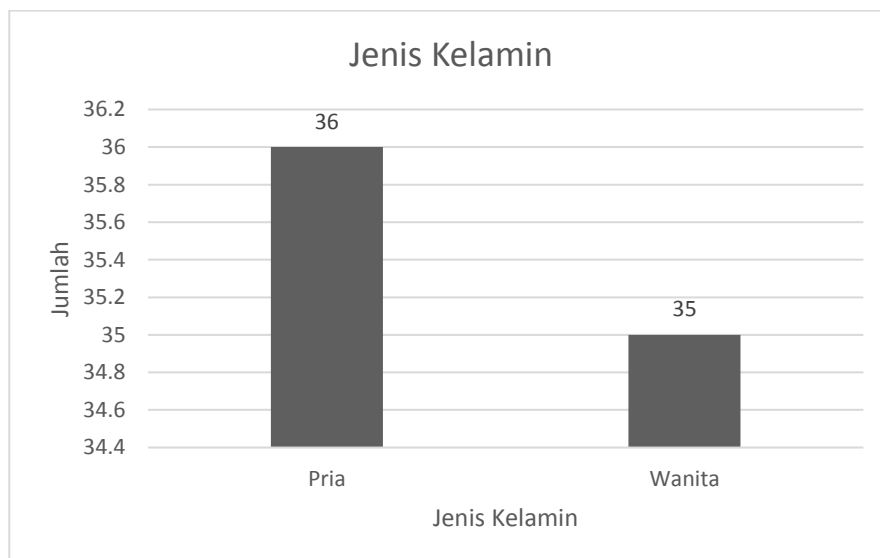
#### **4.1.4 Analisis Deskriptif Demografi Kelompok Karyawan *Frontliner***

Sama seperti untuk kelompok manajerial, karyawan *frontliner* yang mengisi survei juga dianalisis demografinya. Analisis demografi dimulai dari menganalisis rentang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, perusahaan tempat kerja, lokasi kerja, jenis kantor tempat kerja, jabatan saat ini, lama bekerja di perusahaan, dan lama menjabat. Jumlah karyawan *frontliner* yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 71 orang dan berasal dari berbagai lembaga keuangan perbankan. Analisis pertama yang dilakukan untuk demografi kelompok karyawan *frontliner* adalah rentang usia. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh peneliti, 63,4% dari total responden berusia 21 – 30 tahun. 32,4% dari total responden berusia 31 – 40 tahun dan 4,2% dari total responden berusia 41 – 50 tahun. Gambar 4.9 menampilkan proporsi rentang usia dari kelompok karyawan *frontliner*.



Gambar 4. 9 Proporsi rentang usia dari kelompok karyawan *frontliner*

Analisis demografi selanjutnya yang dibahas adalah jenis kelamin. 50,7% dari total responden mempunyai jenis kelamin pria, dan 49,3% sisanya mempunyai jenis kelamin wanita. Gambar 4.10 menampilkan proporsi jenis kelamin dari responden penelitian.

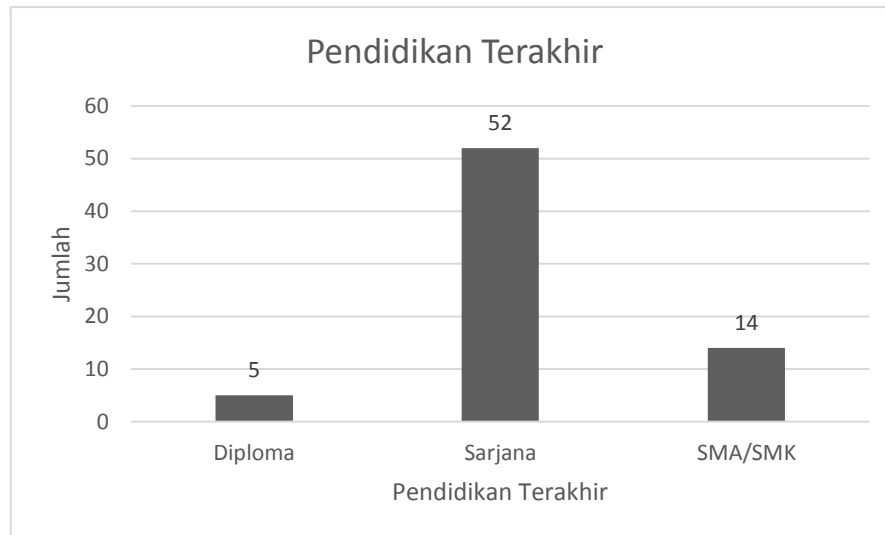


Gambar 4. 10 Proporsi jenis kelamin dari responden karyawan *frontliner*

Analisis deskriptif demografi selanjutnya adalah pendidikan terakhir. 7% dari total responden menyatakan bahwa pendidikan terakhir yang ditempuh adalah Diploma. Dalam penelitian ini, diploma yang dimaksud merupakan campuran baik itu Diploma 1 maupun Diploma 3. 73,2% dari total responden menyatakan bahwa

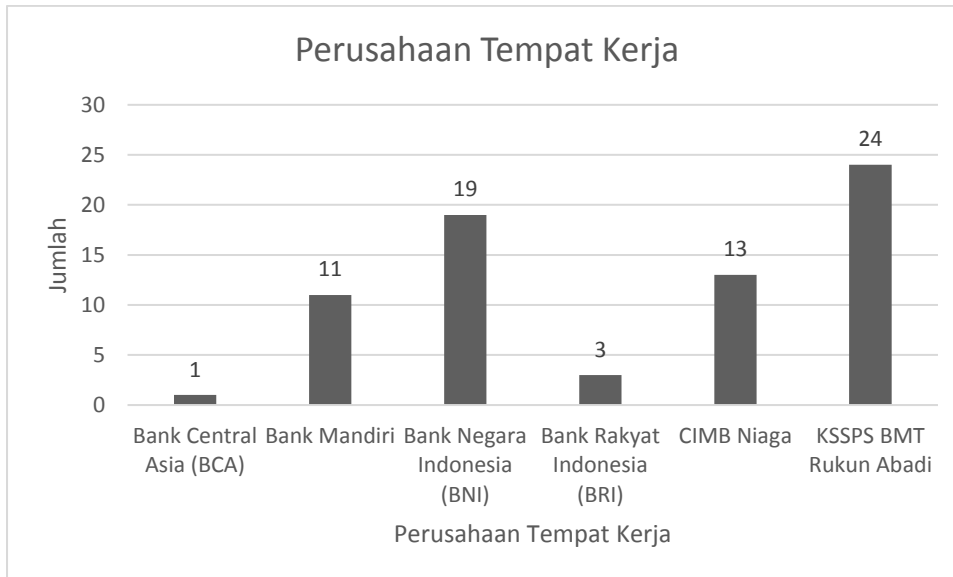


pendidikan terakhir yang ditempuh adalah sarjana. 19,7% dari total responden menyatakan bahwa pendidikan terakhir yang ditempuh adalah SMA/SMK sederajat. Gambar 4.11 menampilkan proporsi pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden.



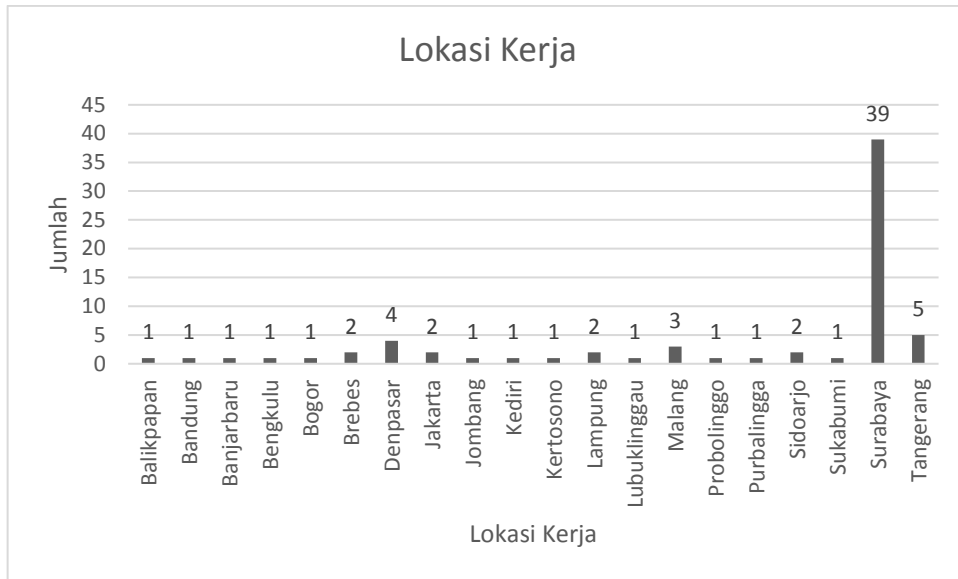
Gambar 4. 11 Proporsi pendidikan terakhir karyawan *frontliner*

Analisis deskriptif demografi yang kemudian dilaksanakan adalah perusahaan tempat kerja responden. 1,4% dari total responden menyatakan bekerja di Bank Central Asia (BCA). 15,5% dari total responden menyatakan bekerja di bank Mandiri. 26,8% dari total responden menyatakan bekerja di Bank Negara Indonesia (BNI). 4,2% dari total responden menyatakan bekerja di Bank Rakyat Indonesia (BRI). 18,3% dari total responden menyatakan bekerja di CIMB Niaga. 33,8% dari total responden menyatakan bekerja di KSSPS BMT Rukun Abadi. Gambar 4.12 menampilkan proporsi perusahaan tempat kerja responden.



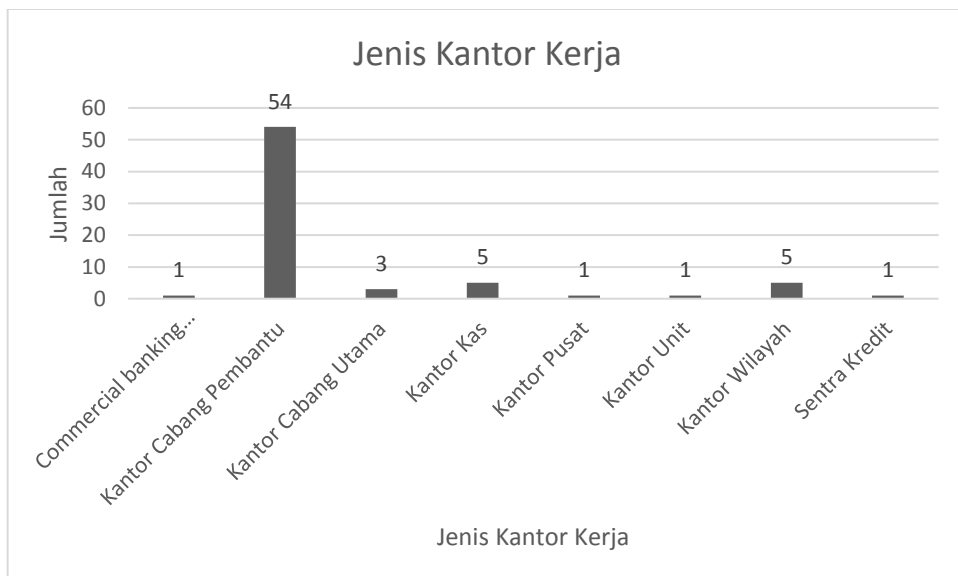
Gambar 4. 12 Proporsi perusahaan tempat kerja responden karyawan *frontliner*

Analisis deskriptif demografi yang selanjutnya dilaksanakan adalah lokasi perusahaan tempat kerja responden. Lokasi tempat kerja responden bermacam-macam. 54,9% dari total responden bekerja di Surabaya. 7% dari total responden bekerja di Tangerang. 5,6% dari total responden bekerja di Denpasar. 4,2% dari total responden bekerja di Malang. 2,8% dari total responden masing-masing bekerja di Lampung, Sidoarjo, dan Brebes. Kemudian, 1,4% dari total responden masing-masing bekerja di Balikpapan, Bandung, Banjarbaru, Bengkulu, Bogor, Jombang, Kediri, Kertosono, Probolinggo, Purbalingga, dan Sukabumi. Gambar 4.13 menampilkan proporsi dari masing-masing lokasi kerja responden karyawan *frontliner*.



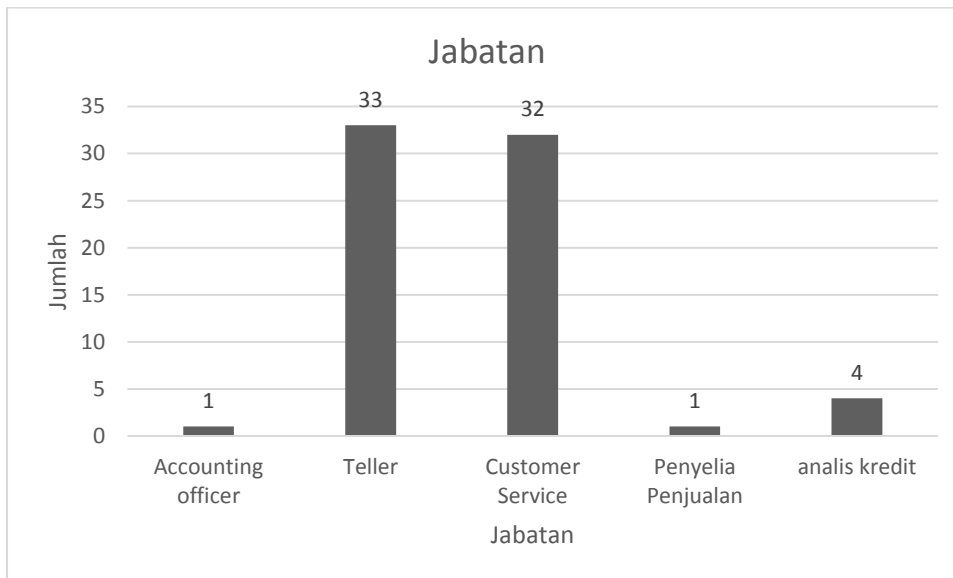
Gambar 4. 13 Proporsi lokasi kerja responden karyawan *frontliner*

Terkait dengan jenis kantor, 1,4% dari total responden masing-masing bekerja di *commercial banking center*, kantor pusat, kantor unit, dan sentra kredit. 76,1% dari total responden bekerja di kantor cabang pembantu. 4,2% dari total responden bekerja di kantor cabang utama dan masing-masing 7% dari total responden bekerja di kantor kas dan kantor wilayah. Gambar 4.14 menampilkan proporsi dari jenis kantor tempat kerja dari total responden.



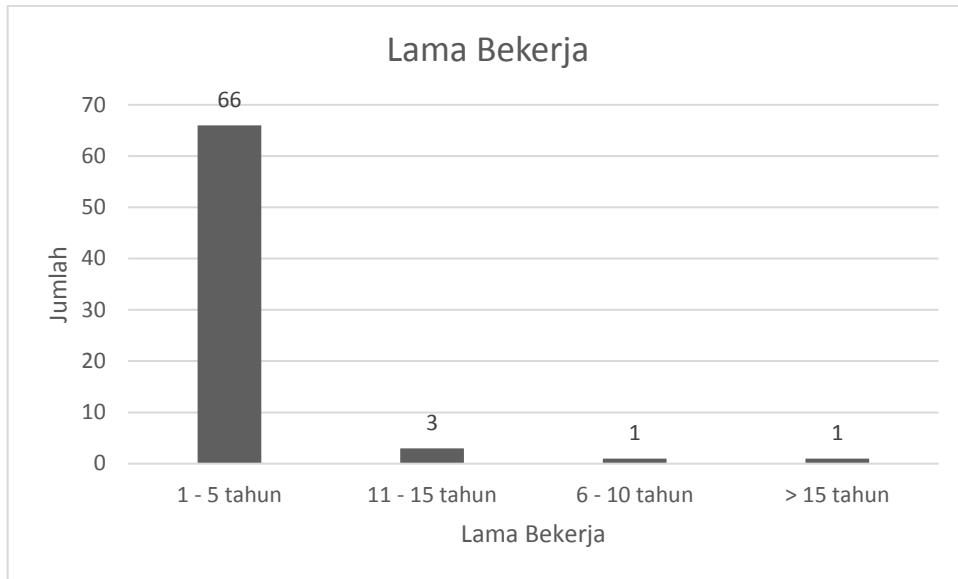
Gambar 4. 14 Proporsi jenis kantor tempat kerja dari total responden

Analisis deskriptif yang selanjutnya adalah analisis deskriptif untuk jabatan. 1,4% dari total responden masing-masing bekerja sebagai penyelia penjualan dan *accounting officer*. 46,5% dari total responden bekerja sebagai *teller*. 45,1% dari total responden bekerja sebagai *customer service*. 5,6% dari total responden bekerja sebagai analis kredit. Gambar 4.15 menampilkan proporsi dari masing-masing jabatan.



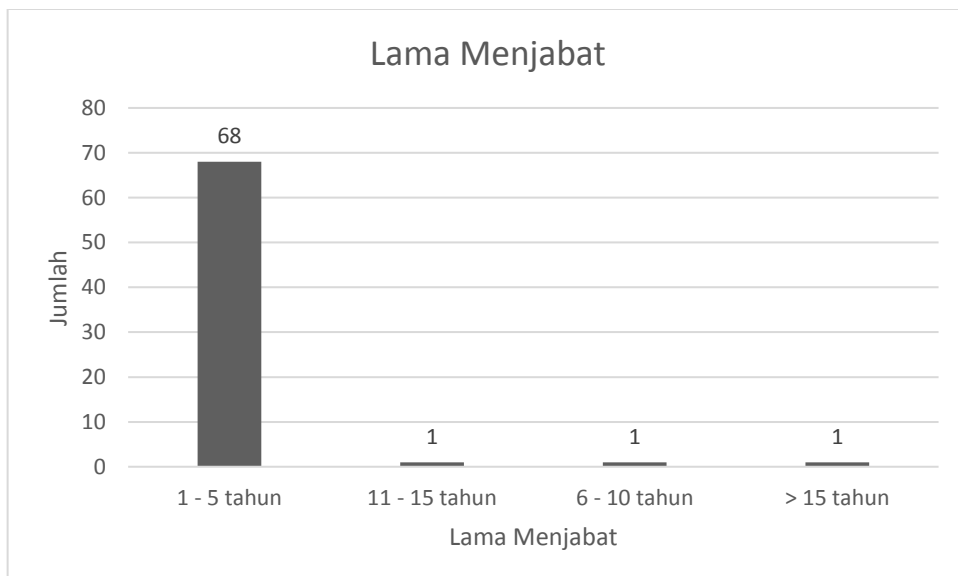
Gambar 4. 15 Proporsi jabatan responden karyawan *frontliner*

Analisis selanjutnya yang kemudian dilakukan adalah analisis untuk lama kerja dari responden. 1,4% dari total responden masing-masing menyatakan telah bekerja untuk perusahaan tempat kerjanya selama 6 – 10 tahun dan lebih dari 15 tahun. 93% dari total responden telah bekerja di perusahaan tempat kerjanya selama 1 – 5 tahun. 4,2% dari total responden menyatakan telah bekerja di perusahaan selama 11 – 15 tahun. Gambar 4.16 menampilkan proporsi lama kerja dari total responden.



Gambar 4. 16 Proporsi lama kerja responden karyawan *frontliner*

Analisis deskriptif terakhir yang dilakukan adalah lama responden menjabat pada posisi saat ini. 95,8% dari total responden menyatakan telah menjabat pada posisi masing-masing di perusahaan selama 1 – 5 tahun. 1,4% dari total responden masing-masing menyatakan telah menjabat pada posisi saat ini selama 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Gambar 4.17 menampilkan proporsi dari lama responden menjabat pada posisi masing-masing.



Gambar 4. 17 Proporsi lama menjabat responden karyawan *frontliner*

#### 4.1.5 Analisis Deskriptif Untuk Responden Karyawan *Frontliner* Terkait Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan

Dalam kuesioner, peneliti menanyakan kepada responden karyawan *frontliner* pendapatnya seperti apa kepuasan karyawan mempengaruhi kepuasan pelanggan. 47 dari 71 responden karyawan *frontliner* hanya sebatas mengungkapkan persetujuannya saja, seperti menyatakan bahwa pertanyaan yang diberikan tersebut benar, atau sebatas menjawab setuju, iya, dan ungkapan persetujuan lainnya. 24 dari 71 responden lainnya memberikan pendapat-pendapat yang lainnya. Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti kemudian mengelompokkan lebih lanjut faktor-faktor yang sekiranya mempengaruhi kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan, serta pernyataan responden yang bersifat negatif. Tabel 4.6 menampilkan pendapat dari responden karyawan *frontliner* terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kepuasan karyawan.

Tabel 4. 6 Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kepuasan karyawan

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kepuasan karyawan	Jumlah	Nomor Responden	Data pendukung
1	Kenyamanan karyawan dalam bekerja	3	C1, C18, C38	Turkyilmaz et.al., (2011)
2	Ongkos transportasi/ ongkos hidup yang rendah	1	C16	-
3	Apresiasi dari perusahaan untuk karyawan	1	C28	Turkyilmaz et.al., (2011)

Berdasarkan opini-opini yang diberikan oleh responden, didapatkan bahwa kenyamanan dalam bekerja, kecintaan karyawan terhadap pekerjaan, ongkos transportasi/ongkos hidup yang rendah selama bekerja, dan apresiasi dari perusahaan untuk karyawan. Opini-opini dari responden kemudian ditelusuri lebih lanjut pengaruhnya untuk kepuasan karyawan.

Terkait dengan kenyamanan dalam bekerja, karyawan menyebutkan bahwa kondisi yang nyaman bagi karyawan untuk bekerja akan meningkatkan kepuasan kerjanya yang kemudian akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kondisi kerja yang nyaman diungkapkan oleh responden berupa lingkungan kerja yang baik dan kenyamanan dalam bekerja. Sama seperti yang dikemukakan oleh Turkyilmaz et.al., (2011) melalui penelitiannya. Dikatakan bahwa dengan adanya kondisi kerja

yang nyaman dalam perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Ongkos transportasi/ongkos hidup yang rendah merupakan hal unik yang dikemukakan oleh responden dan bersifat menarik. Faktor eksternal sendiri ternyata juga bisa mempengaruhi kepuasan karyawan. Hanya saja faktor eksternal tersebut sebenarnya masih bisa dikendalikan oleh perusahaan. Jika perusahaan mampu menempatkan karyawan sesuai dengan keinginannya terutama lokasi yang dekat dengan tempat tinggal atau mengeluarkan ongkos yang relatif rendah, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan karyawan. Secara logis, karyawan tidak perlu menghabiskan banyak waktu di jalan, apalagi kalau menghadapi kemacetan. Hal tersebut akan menguras tenaga karyawan bahkan sebelum bekerja. Jika jarak kantor ke tempat tinggal karyawan relatif dekat, tentu saja karyawan tidak menghabiskan banyak tenaga di jalan dan mampu bekerja dengan lebih optimal. Sama seperti karyawan yang harus berpindah dari kota tempat asalnya ke kota lain untuk bekerja. Berdasarkan observasi dari peneliti, karyawan tersebut harus mengeluarkan biaya tambahan untuk menyewa tempat tinggal, membayar ongkos hidup lebih dan biaya-biaya lainnya. Kondisi yang jauh dari keluarga ternyata juga mempengaruhi kepuasan karyawan itu sendiri. Maka dari itu, ongkos transportasi atau jarak kantor ke tempat tinggal bisa menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan karyawan. Tabel 4.7 menampilkan faktor-faktor dampak kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Tabel 4. 7 Faktor-faktor dampak kepuasan karyawan terhadap perusahaan

No	Faktor-faktor dampak kepuasan karyawan terhadap perusahaan	Jumlah	Nomor Responden	Data Pendukung
1	Loyalitas karyawan ke pekerjaan dan perusahaan	2	C18, C24	Turkyilmaz et.al., (2011)
2	Karyawan merasa diperlukan oleh perusahaan sebagai citra utama perusahaan	1	C66	Cheung et.al., (2014)
3	Kecintaan karyawan terhadap pekerjaan	2	C4, C22	Turkyilmaz et.al., (2011)
4	Semangat karyawan dalam bekerja	1	C15	Hassan et.al., (2013)
5	Ide menarik inisiatif dari karyawan untuk pelanggan	2	C63, C71	-

Karyawan yang senang bekerja bagi perusahaan dan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan aspek-aspek positif yang bisa didapatkan oleh perusahaan. Aspek positif tersebut dikemukakan baik secara langsung maupun secara tidak langsung oleh responden. Aspek positif tersebut antara lain adalah loyalitas karyawan ke pekerjaan dan perusahaan, karyawan yang merasa diperlukan oleh perusahaan sebagai citra utama perusahaan, kecintaan karyawan terhadap pekerjaan, semangat karyawan dalam bekerja, dan ide menarik hasil inisiatif dari karyawan untuk pelanggan. Hal ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan oleh Turkyilmaz et.al., (2011). Penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan.

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah salah satu dampak positif yang muncul akibat kepuasan karyawan itu sendiri. Karyawan akan setia bekerja di perusahaan tersebut. Hal tersebut berdampak positif juga bagi perusahaan, karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya-biaya tambahan untuk terus menerus melatih karyawan baru dan intelektual karyawan akan terus berada di dalam perusahaan. Pengalaman karyawan terkait pelayanan untuk nasabah akan terus ada di dalam perusahaan dan bisa jadi diturunkan ke karyawan-karyawan baru selanjutnya. Dengan demikian, citra perusahaan akan terus menjadi baik. Citra perusahaan yang baik yang muncul dari kepuasan kerja didukung oleh penelitian yang pernah dilakukan oleh Cheung et.al., pada tahun 2014. Cheung et.al., (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja merek dalam kasus tersebut adalah citra merek perusahaan tempat kerja pegawai. Hal tersebut terutama berlaku untuk karyawan-karyawan *frontliner*, karena karyawan *frontliner* langsung berhadapan dengan pelanggan-pelanggannya.

Kecintaan terhadap pekerjaan juga diungkapkan oleh responden sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Jika seorang karyawan menyukai hal yang dikerjakannya dan bekerja dengan tulus sesuai dengan hal yang diinginkan, responden menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan terasa ringan dan tidak memberatkan. Hal tersebut tentu saja berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Kecintaan karyawan terhadap pekerjaan mempunyai kemiripan dengan semangat karyawan dalam bekerja. Karyawan yang cinta pada



pekerjaannya pasti bersemangat ketika melakukan pekerjaannya. Semangat yang dimaksud oleh opini responden adalah antusiasme karyawan ketika bekerja. Kecintaan tersebut akan menimbulkan perspektif bagi karyawan bahwa mereka dibutuhkan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Karyawan juga bisa mendapatkan ide hasil inisiatif mereka sendiri untuk melayani konsumen. Responden menyatakan bahwa ketika sedang berada dalam suasana hati yang baik, responden cenderung mendapatkan ide yang baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh konsumen. Menurut peneliti setelah membandingkan dengan hasil pertanyaan yang diajukan kepada kelompok manajerial, hal tersebut akan memudahkan bagi karyawan untuk menyelesaikan KPI yang ditetapkan oleh perusahaan. Tabel 4.8 menampilkan faktor-faktor yang bersifat kontradiktif terhadap kepuasan karyawan

Tabel 4. 8 Faktor-faktor yang bersifat kontradiktif terhadap kepuasan karyawan

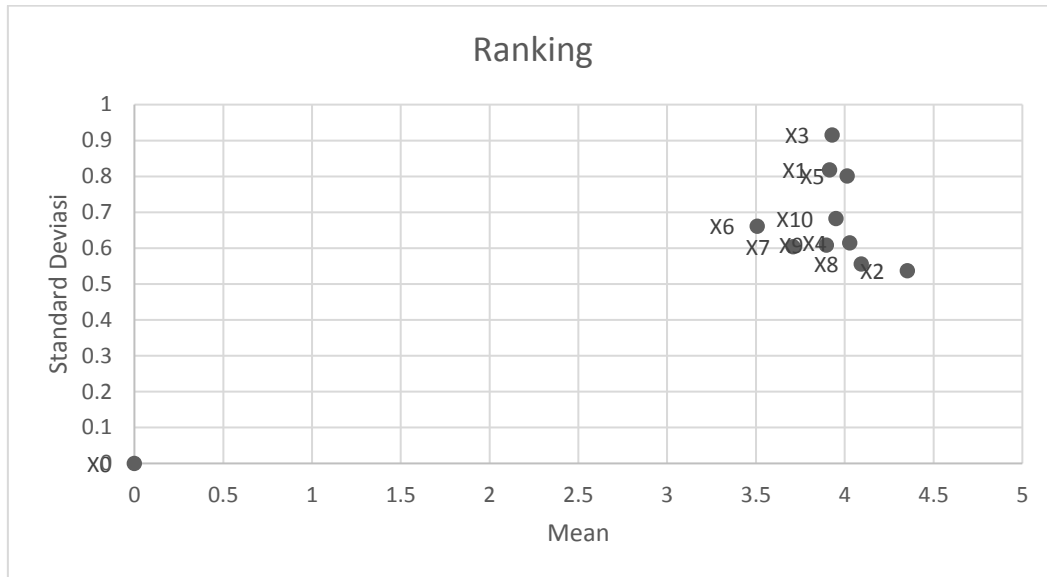
No	Faktor-faktor yang bersifat kontradiktif terhadap kepuasan karyawan	Jumlah	Nomor Responden
1	Profesionalitas	11	C3, C31, C37, C44, C49, C53, C56, C61, C62, C68, C69

Akan tetapi, terdapat juga responden yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan memang penting bagi karyawan itu sendiri. Hanya saja ada faktor profesionalitas yang perlu dipertimbangkan dan menentang dari pernyataan-pernyataan serta opini-opini responden-responden lain. Responden yang menyanggah profesionalitas dalam opininya mengungkapkan bahwa puas tidak puasnya karyawan tidak diperhatikan oleh perusahaan, dan bagi perusahaan karyawan harus tetap profesional dengan pekerjaan yang dilakukan apapun yang terjadi. Peraturan-peraturan yang mewajibkan karyawan untuk bersifat profesional dirasa oleh 11 responden tersebut sebagai alasan bahwa kepuasan karyawan tidak berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan, karena pelanggan akan puas jika karyawan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 4.1.6 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kepuasan Karyawan *Frontliner*

Sama seperti yang dilakukan untuk responden tingkat manajerial, jawaban untuk responden karyawan *frontliner* juga diberikan peringkat untuk melihat peringkat persetujuan paling besar yang diberikan oleh karyawan. Gambar 4.18

menampilkan peringkat untuk persetujuan yang diberikan oleh responden karyawan *frontliner* dalam penelitian ini.



Gambar 4. 18 Peringkat persetujuan responden karyawan *frontliner*

Untuk melihat posisi koordinat menjadi lebih detail, tabel 4.9 menampilkan koordinat dari masing-masing variabel.

Tabel 4. 9 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari variabel kepuasan karyawan

No.	Kode	Indikator	Rata-rata	Standar Deviasi
1	X1	Gaji dan promosi	3.915492958	0.818255616
2	X2	Pelatihan dan Pengembangan	4.352112676	0.537150991
3	X3	Beban Kerja	3.929577465	0.915328882
4	X4	Kondisi Fisik Tempat Kerja	4.028169014	0.614627204
5	X5	Peraturan Tempat Kerja	4.014084507	0.801658241
6	X6	Pemberdayaan dan Partisipasi	3.507042254	0.661549780
7	X7	Penghargaan dan Pengakuan Kerja	3.708920188	0.604032947
8	X8	Pengawasan	4.093309859	0.556101830
9	X9	Kerjasama Tim	3.896713615	0.608384667
10	X10	Kepuasan Kerja Keseluruhan	3.950704225	0.682778152

Dengan mengasumsikan garis imajiner pada posisi rata-rata (Sumbu X) dengan nilai 2,5 dan standar deviasi (Sumbu Y) dengan nilai 0,5 dapat dikatakan bahwa seluruh variabel berada pada posisi kuadran kedua. Peringkat tertinggi dalam kategori persetujuan variabel kepuasan kerja responden adalah pelatihan dan pengembangan. Diikuti dengan pengawasan, kondisi fisik tempat kerja, kepuasan kerja keseluruhan, peraturan tempat kerja, gaji dan promosi, beban kerja, kerjasama tim, penghargaan dan pengakuan kerja, dan pemberdayaan dan partisipasi.

Pelatihan dan pengembangan disebutkan sebagai persetujuan paling tinggi yang diberikan oleh responden. Sewaktu peneliti melakukan wawancara terhadap salah satu dari responden, responden memang menyatakan bahwa perusahaan tempatnya bekerja sadar dengan betul pentingnya pelatihan dan setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan pernah diikutkan pelatihan baik itu pelatihan bersama maupun pelatihan pribadi.

Terkait dengan pengawasan, peneliti melakukan wawancara dengan dua narasumber berbeda, yaitu *customer service* dan asisten penjualan dari sebuah lembaga keuangan perbankan. Narasumber pertama yaitu *customer service* memang menyatakan bahwa *supervisor* tempatnya bekerja memang memberikan bantuan yang sangat besar bagi narasumber dalam bekerja dan bantuan-bantuan lainnya. *Supervisor* bersedia untuk mendengarkan setiap permasalahan yang tidak bisa diselesaikan oleh *customer service* dan kemudian membantu untuk melayani konsumen. Tidak sebatas hal itu saja, narasumber yang bekerja sebagai asisten penjualan juga mengatakan bahwa sepengalamannya bekerja sebagai *customer service*, narasumber mendapatkan bantuan yang sangat banyak dari *supervisor*-nya, hingga menganggap *supervisor* seperti ibu kedua di tempat kerja. Bahkan, *supervisor* tersebut membantu narasumber untuk mendapatkan promosi di tempat kerjanya.

Untuk aspek-aspek selanjutnya seperti kondisi fisik tempat kerja, peneliti mengobservasi tempat kerja beberapa kantor cabang pembantu lembaga keuangan perbankan yang ada di wilayah Surabaya. Terlihat secara jelas bahwa lingkungan kerja bagi karyawan *frontliner* dapat dikatakan sangat nyaman. Ruangan yang dilengkapi dengan pendingin ruangan lebih dari satu, kursi kerja yang nyaman, dan meja kerja yang diasumsikan oleh peneliti cukup luas. Pada beberapa kantor cabang pembantu, ruangan kerja dilengkapi dengan pengharum ruangan beraroma terapi. Tentu saja ruangan yang seperti itu membuat kondisi fisik tempat kerja menjadi nyaman.

Untuk variabel kepuasan kerja keseluruhan, peraturan tempat kerja, gaji dan promosi, beban kerja, kerjasama tim, dan penghargaan dan pengakuan kerja, setiap responden dari berbagai jenis lembaga keuangan mempunyai jawaban yang bervariasi. Dengan narasumber wawancara yang sama, peneliti juga mendapatkan

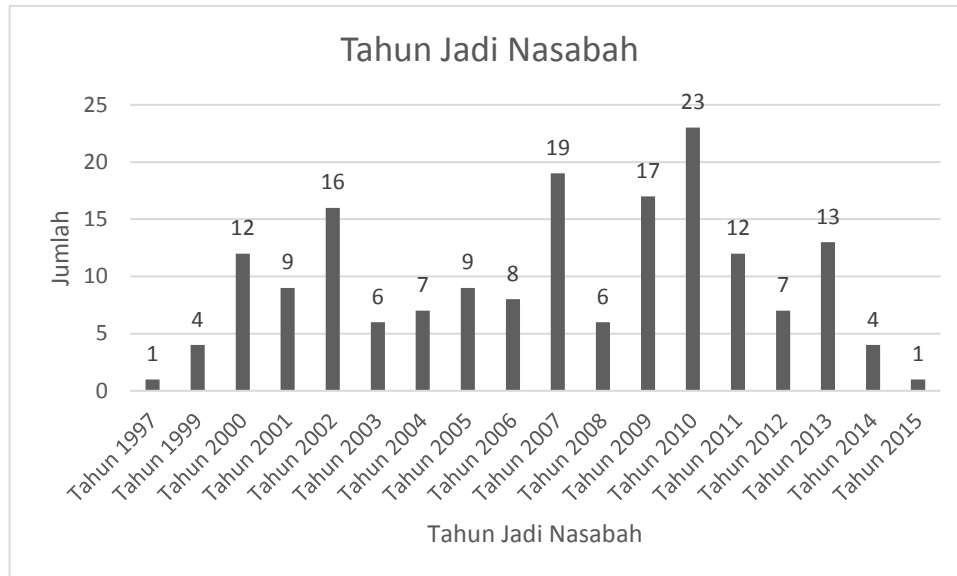
informasi bahwa peraturan tempat kerja memang cenderung tidak memberatkan, gaji dan promosi yang sesuai dengan beban kerja, serta teman kerja yang sangat mudah untuk diajak kerjasama dan saling berbagi. Untuk variabel penghargaan dan pengakuan kerja, setiap responden mempunyai jawaban yang berbeda-beda. Memang ada perusahaan yang memberikan penghargaan dan pengakuan kerja untuk karyawan *frontliner*-nya, tetapi ada perusahaan yang tidak memberikan penghargaan dan pengakuan kerja untuk karyawan *frontliner*-nya secara langsung, tetapi masuk ke dalam sistem penggajian seperti jawaban yang diberikan oleh narasumber dalam wawancara.

Untuk pemberdayaan dan partisipasi, hal yang dimaksudkan dalam penelitian adalah partisipasi karyawan *frontliner* dalam rapat maupun pengambilan keputusan dalam bekerja. Dari jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden, beberapa responden memang tidak pernah berpartisipasi untuk pembuatan keputusan di tempat kerja, jarang berpartisipasi secara aktif dalam rapat, tetapi memang karyawan-karyawan diberdayakan agar bisa berinisiatif dalam bekerja. Hasil tersebut kemudian dicocokkan dengan hasil jawaban wawancara terhadap narasumber *customer service*. Narasumber *customer service* menyatakan bahwa memang rapat untuk pengambilan keputusan jarang sekali diadakan dengan mengundang *customer service* maupun *teller*. Rapat yang diadakan hanya sebatas *briefing* ketika pagi hari untuk berdiskusi secara singkat terkait hasil kerja kemarin atau pengalaman menarik lainnya. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa memang *customer service* atau *teller* tidak terlalu diberdayakan untuk pengambilan keputusan dalam bekerja.

#### **4.1.7 Analisis Deskriptif Demografi Nasabah Bank**

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah analisis demografi untuk nasabah bank. Analisis yang dilakukan adalah untuk mengidentifikasi proporsi dari durasi responden menjadi nasabah dari sebuah bank, apakah nasabah merupakan nasabah aktif atau tidak, rentang usia, jenis kelamin, jenis pekerjaan yang dilakukan, pendidikan terakhir, frekuensi mengunjungi *Customer service* atau *teller*, rentang pendapatan dan rentang pengeluaran.

Analisis deskriptif demografi yang pertama dilakukan adalah tahun responden menjadi nasabah. Hasil dari analisis deskriptif demografi untuk tahun menjadi nasabah ditampilkan melalui gambar 4.19



Gambar 4. 19 Proporsi tahun menjadi nasabah responden

Secara lebih detail proporsi tahun menjadi nasabah responden dijelaskan lebih detail dalam tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Proporsi tahun menjadi nasabah

No	Tahun Menjadi Nasabah	Jumlah	Persentase
1	Tahun 1997	1	0.6%
2	Tahun 1999	4	2.3%
3	Tahun 2000	12	6.9%
4	Tahun 2001	9	5.2%
5	Tahun 2002	16	9.2%
6	Tahun 2003	6	3.4%
7	Tahun 2004	7	4.0%
8	Tahun 2005	9	5.2%
9	Tahun 2006	8	4.6%
10	Tahun 2007	19	10.9%
11	Tahun 2008	6	3.4%
12	Tahun 2009	17	9.8%
13	Tahun 2010	23	13.2%
14	Tahun 2011	12	6.9%
15	Tahun 2012	7	4.0%
16	Tahun 2013	13	7.5%
17	Tahun 2014	4	2.3%
18	Tahun 2015	1	0.6%

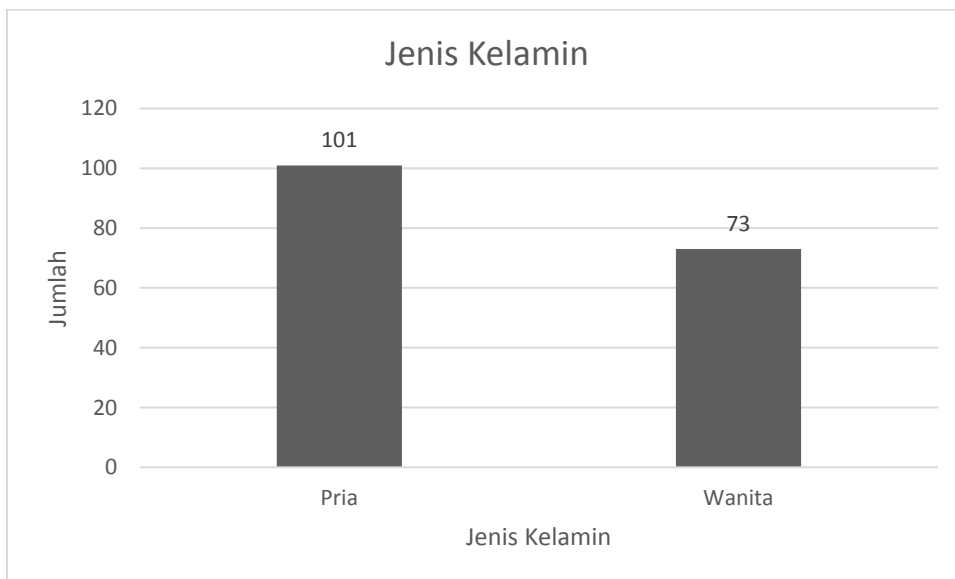
Analisis yang kemudian dilakukan adalah untuk mengetahui proporsi dari nasabah aktif responden yang dikumpulkan. Ternyata 100% responden merupakan

nasabah aktif perbankan. Dalam kasus ini, nasabah aktif perbankan yang dimaksud adalah nasabah yang melakukan transaksi dalam bentuk apapun atau nominal berapapun dalam kurun waktu 3 bulan terakhir. Gambar 4.20 menampilkan proporsi dari nasabah aktif responden yang didapatkan oleh peneliti.



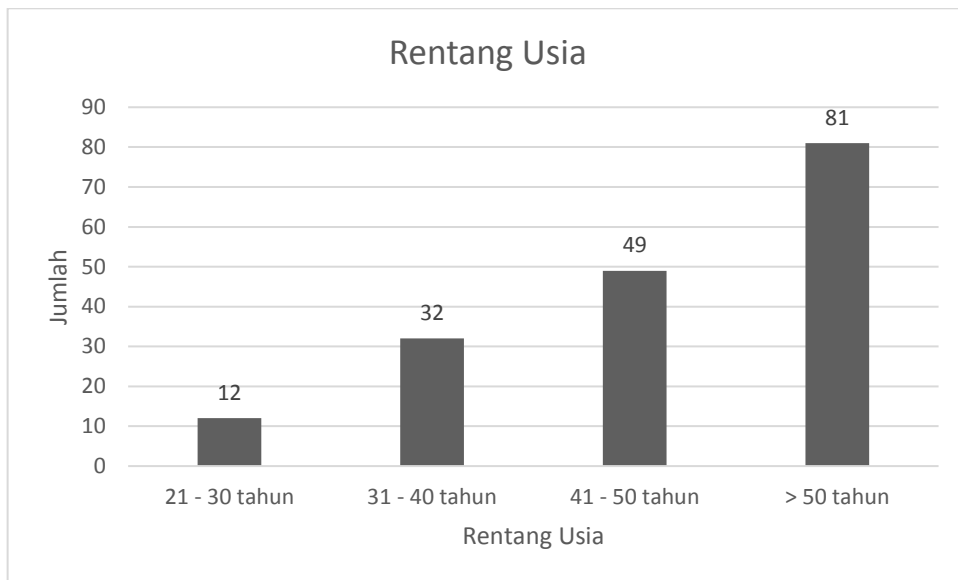
Gambar 4. 20 Proporsi nasabah aktif responden

Terkait dengan jenis kelamin, responden yang didapatkan sebesar 58% berjenis-kelamin pria, dan 42% berjenis-kelamin wanita. Gambar 4.21 menampilkan proporsi dari jenis kelamin responden kategori nasabah.



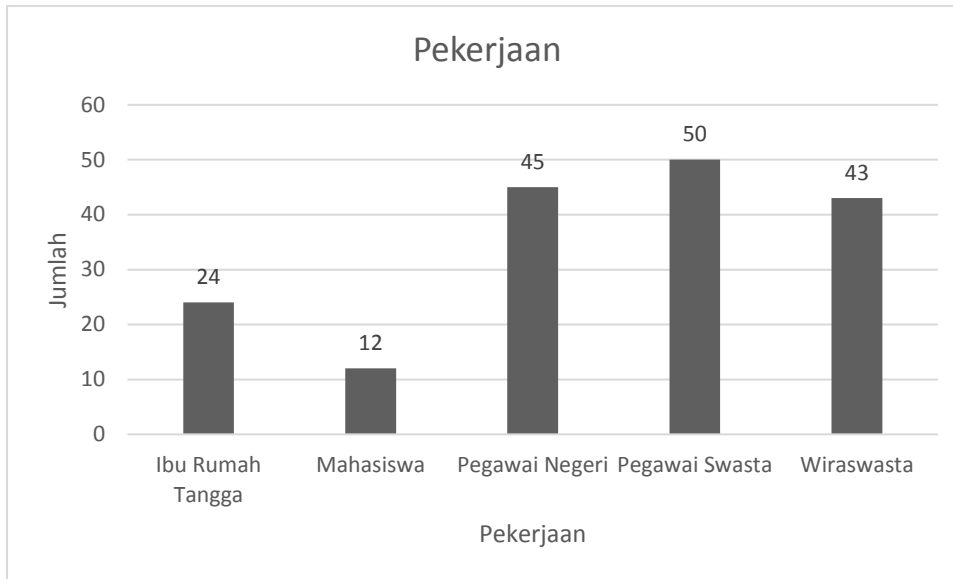
Gambar 4. 21 Proporsi jenis kelamin responden nasabah

Analisis yang kemudian dilakukan adalah terkait demografi rentang usia responden. 6.9% dari total responden berusia 21 – 30 tahun. 18.4% dari total responden berusia 31 – 40 tahun. 28.2% dari total responden berusia 41 – 50 tahun. 46.6% dari total responden berusia lebih dari 50 tahun. Gambar 4.22 menampilkan proporsi dari demografi rentang usia responden.



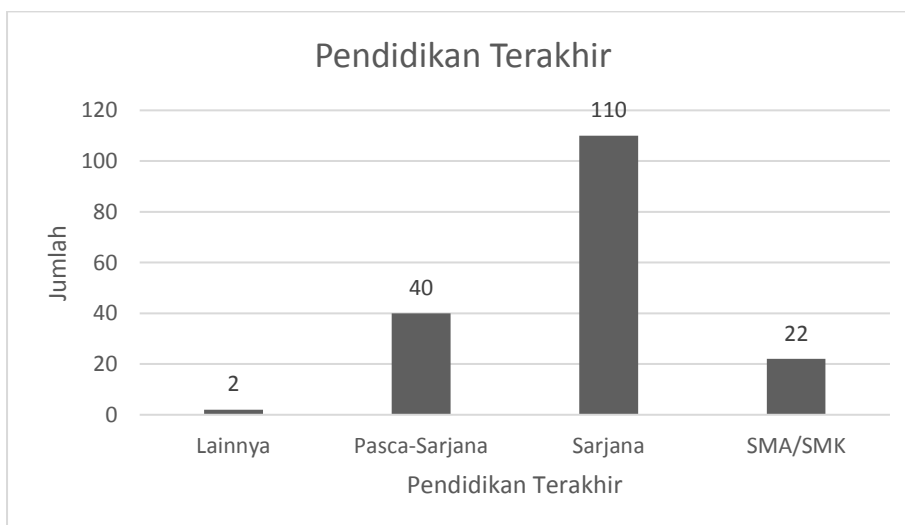
Gambar 4. 22 Proporsi rentang usia responden nasabah

Analisis yang kemudian dilakukan adalah mengidentifikasi proporsi jenis pekerjaan responden sebagai nasabah bank. 14% dari total responden mempunyai pekerjaan sebagai ibu rumah tangga. 26% dari total responden bekerja sebagai pegawai negeri. 29% dari total responden bekerja sebagai pegawai swasta. 25% dari total responden bekerja sebagai wiraswasta. 7% sisanya merupakan mahasiswa. Gambar 4.23 menampilkan proporsi dari pekerjaan-pekerjaan responden.



Gambar 4. 23 Proporsi dari pekerjaan responden

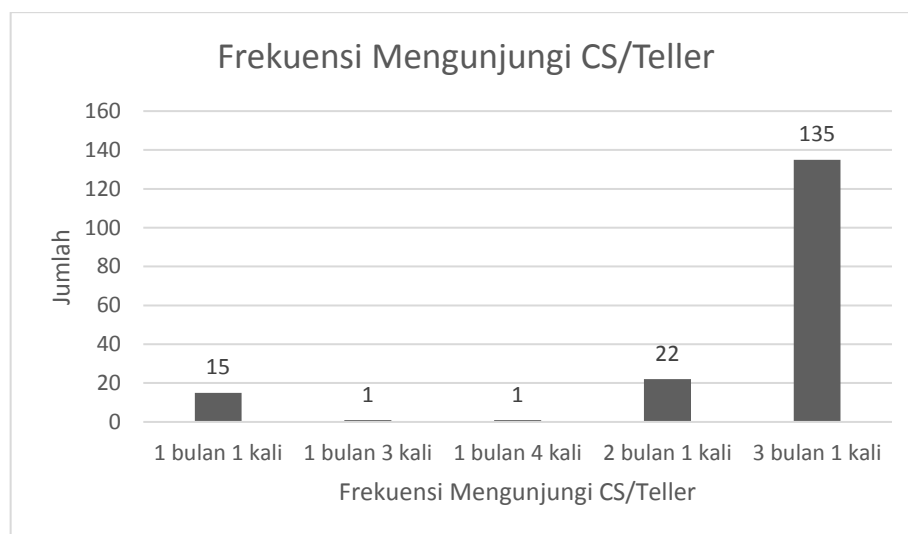
Aspek yang selanjutnya dibahas adalah pendidikan terakhir responden. 13% dari total responden mengenyam pendidikan terakhir pada bangku SMA/SMK sederajat. 63% dari total responden telah menyelesaikan pendidikan sarjana. 23% dari total responden telah menyelesaikan pendidikan pasca-sarjana. 1% dari total responden menyatakan telah menyelesaikan pendidikan lainnya. Tidak disebutkan dalam kuesioner pendidikan apakah yang telah diselesaikan oleh responden. Gambar 4.24 menampilkan proporsi pendidikan terakhir yang dikenyam oleh responden.



Gambar 4. 24 Proporsi pendidikan terakhir responden nasabah

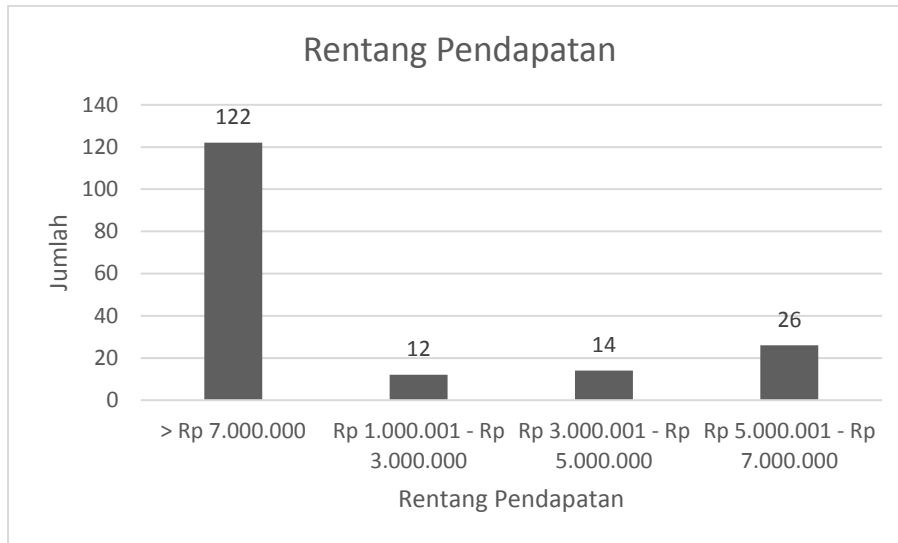


Hal selanjutnya yang akan dibahas adalah frekuensi responden bertemu dengan *Customer service* atau *teller* untuk melakukan transaksi apapun. 9% dari total responden menyatakan bertemu dengan *customer service* atau *teller* 1 bulan 1 kali. 1% dari total responden masing-masing menyatakan bahwa bertemu dengan *customer service* atau *teller* 1 bulan 3 kali dan 1 bulan 4 kali. 13% dari total responden menyatakan bertemu dengan *customer service* atau *teller* 2 bulan 1 kali. 78% dari total responden menyatakan bertemu dengan *customer service* atau *teller* 3 bulan 1 kali. Gambar 4.25 menampilkan proporsi frekuensi responden bertemu dengan *customer service* atau *teller*.



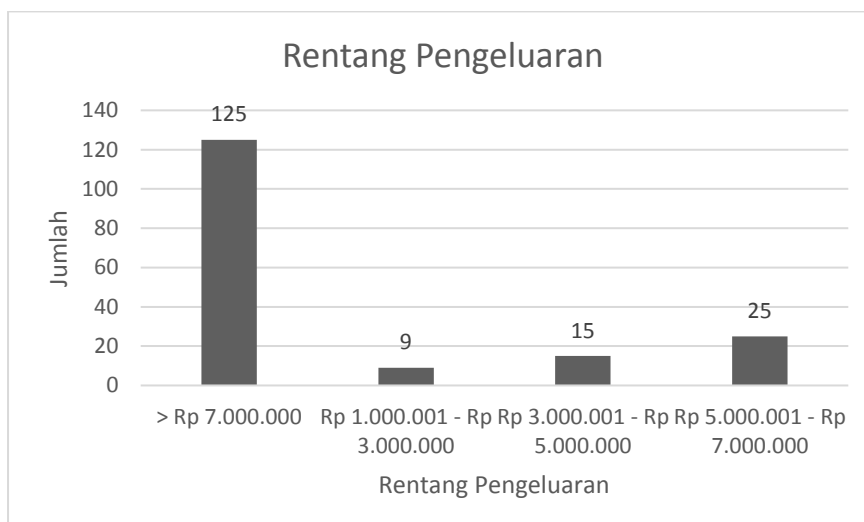
Gambar 4. 25 Frekuensi kunjungan nasabah ke *CS/Teller*

Terkait dengan pendapatan, 7% dari total responden mempunyai pendapatan sebesar Rp 1.000.001 – Rp 3.000.000, 8% dari total responden masing-masing mempunyai pendapatan sebesar Rp 3.000.001 – Rp 5.000.000. 15% dari total responden mempunyai rentang pendapatan sebesar Rp 5.000.001 – Rp 7.000.000. 70% sisanya dari total responden menyatakan mempunyai pendapatan lebih dari Rp 7.000.000. Gambar 4.26 menampilkan proporsi dari rentang pendapatan responden.



Gambar 4. 26 Proporsi rentang pendapatan responden nasabah

Aspek terakhir untuk bagian demografi responden adalah rentang pengeluaran. 5% dari total responden menyatakan mempunyai rentang pengeluaran sebesar Rp 1.000.001 – Rp 3.000.000. 9% dari total responden menyatakan mempunyai rentang pengeluaran sebesar Rp 3.000.001 – Rp 5.000.000. 14% dari total responden mempunyai rentang pengeluaran sebesar Rp 5.000.001 – Rp 7.000.000. 72% sisanya menyatakan mempunyai rentang pengeluaran lebih dari Rp 7.000.000. Gambar 4.27 menampilkan proporsi dari rentang pengeluaran responden.



Gambar 4. 27 Proporsi rentang pengeluaran responden nasabah

#### **4.1.8 Analisis Deskriptif Untuk Responden Nasabah Terkait Pengaruh Kepuasan Nasabah Terhadap Kinerja Keuangan**

Pada saat survei, peneliti juga melakukan wawancara singkat dengan nasabah. Beberapa temuan menarik yang dicatat oleh peneliti adalah keluhan-keluhan nasabah terhadap *customer service* atau *teller*, dan beberapa pujian lainnya. Salah satu responden sempat menanyakan kepada peneliti mengapa perlunya harus bertemu dengan *customer service* atau *teller* ketika semua permasalahan yang dimiliki bisa diselesaikan dengan fasilitas *automated teller machine* (ATM) dan fasilitas *e-banking*. Mengamati hasil dari responden tersebut menyatakan bahwa beliau sama sekali tidak merasa puas dan tidak merasa terbantu dengan kehadiran *customer service* maupun *teller* yang konvensional, sehingga jawaban yang diberikan adalah pernyataan-pernyataan ketidakpuasan dan menolak persetujuan yang ditanyakan oleh peneliti. Perilaku seperti ini mengindikasikan bahwa masyarakat yang tidak puas terhadap fasilitas layanan perbankan cenderung beralih ke layanan yang bersifat otomatis daripada layanan konvensional.

Terkait dengan ketidakpuasan, terdapat juga salah satu responden yang menyatakan ketidakpuasannya sampai menunjukkan ekspresi marah saat diwawancarai. Responden tersebut benar-benar mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh lembaga keuangan perbankan tersebut, karena pelayanan yang lambat dan sama sekali tidak memberikan solusi atas masalah yang dikeluhkan. Responden tersebut menceritakan sulitnya untuk mengambil dana pensiunan dari lembaga keuangan perbankan tempatnya bertransaksi. Responden pun menyatakan, jika tidak terkait dengan dana pensiunan, responden sudah tidak lagi mau bersedia untuk menjadi nasabah pada lembaga keuangan perbankan tersebut. Dalam kasus ini, peneliti menarik kesimpulan bahwa pelayanan yang baik diduga menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh lembaga keuangan perbankan agar mencegah seseorang untuk berhenti menjadi nasabah suatu lembaga keuangan perbankan.

Salah satu responden lainnya yang memberikan pernyataan terkait layanan yang baik dan memuaskan. Setelah diidentifikasi perilakunya, ternyata responden tersebut merupakan nasabah yang mempunyai sifat prioritas dari sebuah bank. Responden mengakui bahwa nasabah dengan status prioritas dari sebuah bank

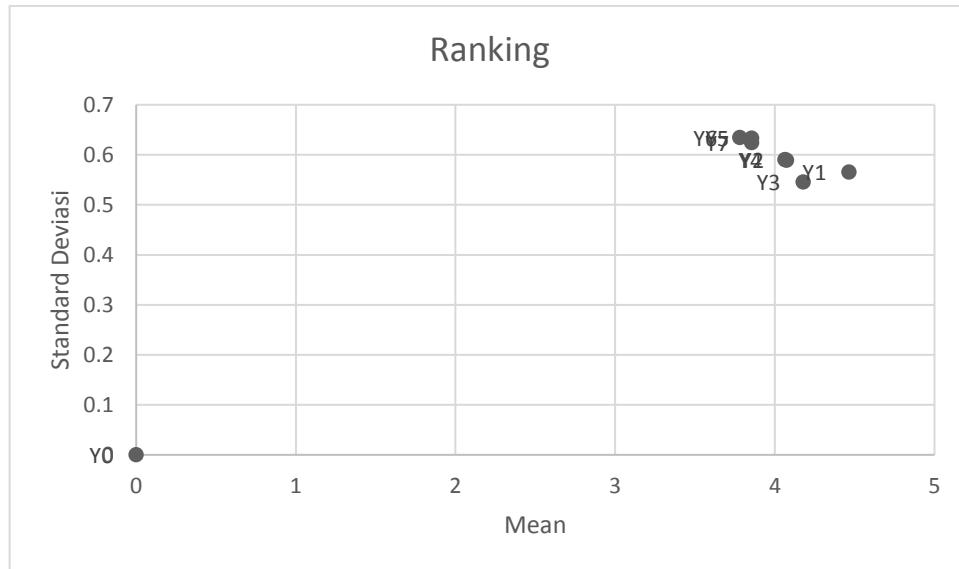
mendapatkan pelayanan ekstra dan pelayanan lainnya yang tidak didapatkan oleh nasabah pada umumnya. Akan tetapi, nasabah tersebut harus mempunyai tabungan dengan nominal yang dikategorikan sangat besar hingga melebihi seratus juta rupiah bahkan lebih dan sering-sering menggunakan produk keuangan, menabung, atau berinvestasi melalui perantara bank tersebut. Dari aspek ini, hal ini cocok dengan pernyataan salah satu *manager* sebagai responden di mana kinerja keuangan sebenarnya dipengaruhi oleh kehadiran nasabah prioritas. Kehadiran nasabah prioritas yang sering menabung dan menggunakan produk keuangan yang dijual oleh bank membuat lembaga keuangan perbankan tersebut mampu untuk meningkatkan kinerja keuangannya.

Salah satu pengalaman menarik lainnya yang ditemui oleh peneliti adalah mendapati perilaku nasabah suatu lembaga keuangan perbankan terkait dengan dikeluarkannya uang edisi baru. Pada tanggal 29 April 2017, peneliti mendapatkan kesamaan perilaku pada 4 orang responden yang baru saja menabungkan uangnya pada salah satu lembaga keuangan perbankan. Ternyata 4 orang responden tersebut menyatakan bahwa mereka menabungkan uangnya dengan tujuan untuk menarik kembali uang tersebut, tetapi dengan edisi yang baru untuk disimpan. Dalam kasus ini, adanya kejadian istimewa atau kejadian khusus diduga oleh peneliti sebagai salah satu faktor masyarakat akan menggunakan jasa lembaga keuangan perbankan dan mengunjungi *teller*. Setelah ditanyakan, terkait dengan pelayanan yang diberikan 4 nasabah tersebut menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan memang memuaskan dan tidak ada hal yang salah dengan itu. Menurut peneliti, lembaga keuangan perbankan yang mampu beradaptasi dengan peraturan pemerintah terbaru atau adanya kejadian-kejadian baru mampu lebih menarik perhatian dari nasabah dan tentu saja akan meningkatkan kepuasan tersendiri. Menurut wawancara dengan salah satu narasumber di tingkat manajerial, tidak ada kinerja bagi karyawan terkait dengan fenomena uang baru tersebut, tetapi hasil wawancara dengan nasabah membuktikan bahwa fenomena uang baru tersebut membawa kebahagiaan tersendiri bagi nasabah.

#### **4.1.9 Analisis Deskriptif Peringkat Faktor Kepuasan Pelanggan**

Analisis yang kemudian dilakukan adalah terkait dengan peringkat persetujuan faktor kepuasan pelanggan. Tujuh variabel yang diduga mempengaruhi

kepuasan seorang nasabah diurutkan persetujuannya. Gambar 4.28 menampilkan urutan dari ketujuh faktor tersebut ditambah dengan satu variabel *dummy* pada koordinat nol untuk mengidentifikasi lokasi kuadran dari ketujuh variabel tersebut.



Gambar 4. 28 Peringkat persetujuan responden nasabah

Jika ditarik garis imajiner pada sumbu mean (sumbu X) pada titik 2.5 dan sumbu standar deviasi (sumbu Y) pada titik 0.35, maka seluruh variabel berada pada kuadran kedua. Tabel 4.11 menampilkan posisi koordinat dari masing-masing indikator penelitian

Tabel 4. 11 Nilai rata-rata dan standar deviasi dari variabel penelitian kepuasan nasabah

No.	Indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Y1	4.465517241	0.565343537
2	Y2	4.074712644	0.589055949
3	Y3	4.17816092	0.545486003
4	Y4	4.063218391	0.590407901
5	Y5	3.856321839	0.63340554
6	Y6	3.781609195	0.634741536
7	Y7	3.856321839	0.624213012

Berdasarkan lokasi koordinat tersebut, Y1 mendapatkan peringkat persetujuan paling besar pertama dari responden nasabah. Disusul dengan Y3 pada posisi kedua, Y2 pada posisi ketiga, Y4 pada posisi keempat, Y7 Pada posisi kelima, Y5 pada posisi keenam, dan Y6 pada posisi ketujuh. Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden setuju bahwa pelayanan yang diberikan oleh lembaga

keuangan perbankan menyenangkan dan membantu nasabah. Disusul dengan persetujuan responden terhadap pernyataan bahwa *customer service* atau *teller* lembaga keuangan perbankan menanyakan pertanyaan yang baik dan mendengarkan hal yang diinginkan oleh konsumen.

## **4.2 Analisis Deskriptif Tabulasi Silang**

Terkait dengan analisis tabulasi silang, analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi persebaran dari demografi secara lebih mendetail. Analisis tabulasi silang akan dilakukan untuk demografi dari ketiga jenis responden, yaitu nasabah, karyawan *frontliner*, dan tingkat manajerial. Analisis tabulasi silang yang dikerjakan langsung untuk tiga kolom data untuk mengidentifikasi lebih detail terkait dengan demografi dari responden.

### **4.2.1 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Nasabah**

Analisis tabulasi silang yang pertama kali dikerjakan adalah untuk responden nasabah. Data yang disilangkan dalam analisis ini adalah data deskriptif demografi, seperti pekerjaan, rentang pendapatan, rentang usia, rentang pendapatan, rentang pengeluaran, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir

#### **4.2.1.1 Pekerjaan – Rentang Pendapatan – Rentang Usia**

Pembahasan awal terlebih dahulu terkait dengan tabulasi silang untuk pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia. Lampiran 1 menampilkan hasil tabulasi silang untuk aspek tersebut secara lengkap. Melalui hasil tabulasi silang terkait dengan data pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia. Hasil yang didapatkan menyatakan bahwa hubungan antara ketiga data tersebut bersifat signifikan. Hal ini membuktikan terdapat hubungan yang erat antara ketiga data tersebut. Hubungan antara ketiga variabel tersebut bersifat signifikan antara masing-masing kelompok. Pada kelompok dengan rentang usia lebih dari 50 tahun, didapatkan bahwa mayoritas dari responden menyatakan mempunyai pendapatan lebih dari 7 juta rupiah. Untuk responden dengan rentang usia 21 – 30 tahun, dengan pekerjaan sebagai mahasiswa, mempunyai rentang pendapatan sebesar Rp 1.000.001 – Rp 3.000.000. Kemudian, untuk kelompok rentang usia 31 – 40 tahun dan kelompok dengan rentang usia 41 – 50 tahun mayoritas mempunyai rentang pendapatan lebih dari Rp 7.000.000. Akan tetapi, tetap saja terdapat beberapa

responden yang mempunyai rentang pendapatan pada kelompok yang lain. Karena persebaran tersebutlah, maka hubungan antara 3 jenis data yang digunakan bersifat signifikan. Tabel 4.12 menampilkan hasil signifikansi antara ketiga aspek berikut yaitu pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia.

Tabel 4. 12 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia

<b>Symmetric Measures</b>				
<b>Rentang_Usia</b>			<b>Value</b>	<b>Approximate Significance</b>
> 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.578	.000
	N of Valid Cases		81	
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.707	.007
	N of Valid Cases		12	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.715	.001
	N of Valid Cases		32	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.570	.005
	N of Valid Cases		49	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.660	.000
	N of Valid Cases		174	

Berdasarkan hasil dari tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang digunakan mempunyai signifikansi antara hubungan pekerjaan, rentang pendapatan, dan rentang usia. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang semuanya lebih kecil daripada 0.05.

#### **4.2.1.2 Pekerjaan – Rentang Pengeluaran – Rentang Usia**

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah untuk analisis tabulasi silang untuk pekerjaan, rentang pengeluaran, dan rentang usia. Hasil dari tabulasi silang secara lengkap ditampilkan pada lampiran 2. Hasil dari tabulasi silang menunjukkan bahwa terdapat satu kelompok yang tidak mempunyai hubungan yang signifikan yaitu pada kelompok usia 31 – 40 tahun. Kelompok tersebut dinyatakan tidak mempunyai hubungan signifikan dengan kelompok data rentang pengeluaran dan rentang usia, sebab nilai signifikansi yang dihasilkan dari analisis tabulasi silang lebih dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Secara demografi dari hasil analisis tabulasi silang, didapatkan bahwa ternyata seorang ibu rumah tangga dengan usia 31 – 40 tahun mempunyai penghasilan lebih dari Rp 7.000.000. Hal ini sangat berbeda dengan ibu rumah tangga lainnya yang rata-rata mempunyai penghasilan kurang dari Rp 7.000.000 dan berusia lebih dari 41 tahun. Tabel 4.13 menampilkan hasil dari signifikansi

analisis tabulasi silang untuk kelompok pekerjaan, rentang pengeluaran dan rentang usia.

Tabel 4. 13 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan rentang usia.

<b>Symmetric Measures</b>			Value	Approximate Significance
Rentang_Usia				
> 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.509	.000
	N of Valid Cases		81	
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.707	.002
	N of Valid Cases		12	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.568	.229
	N of Valid Cases		32	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.638	.000
	N of Valid Cases		49	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.653	.000
	N of Valid Cases		174	

#### 4.2.1.3 Jenis Kelamin – Pekerjaan – Pendidikan Terakhir

Analisis tabulasi silang yang kemudian dikerjakan terkait dengan data jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir. Lampiran 3 menampilkan hasil secara lengkap tabulasi silang untuk data jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui proses signifikansi dari analisis tabulasi silang, didapatkan bahwa seluruh hubungan antara ketiga tersebut bersifat signifikan. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir. Hubungan antara pekerjaan, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin bersifat signifikan. Jika dilihat pada kondisi data hasil analisis dari tabulasi silang untuk ketiga jenis data tersebut. Didapatkan bahwa untuk responden pria mempunyai pekerjaan rata-rata sebagai pegawai negeri, pegawai swasta, atau wiraswasta dengan pendidikan terakhir terbagi secara merata untuk sarjana atau pasca-sarjana. Karena terbagi secara merata tersebut, maka terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga data tersebut. Terkait dengan responden wanita, hubungan antara ketiga jenis data tersebut bersifat signifikan. Jika dikaitkan pada tingkat signifikansi untuk kelompok wanita, didapatkan bahwa terkait dengan responden nasabah wanita, pekerjaan yang dilakukan bermacam-macam, tetapi lebih terpusat sebagai ibu rumah tangga, pegawai negeri, dan pegawai swasta. Akan tetapi, karena semua data tersebar secara merata dapat



disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga kumpulan data tersebut. Tabel 4.14 menampilkan hasil signifikansi tabulasi silang dari data jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir.

Tabel 4. 14 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah dengan data jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir.

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.777	.000
	N of Valid Cases		101	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.731	.000
	N of Valid Cases		73	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.709	.000
	N of Valid Cases		174	

Berdasarkan hasil dari tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang digunakan mempunyai signifikansi antara hubungan jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan terakhir. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang semuanya lebih kecil daripada 0.05.

#### **4.2.1.4 Pekerjaan – Rentang Pendapatan – Jenis Kelamin**

Analisis tabulasi silang yang dikerjakan selanjutnya adalah untuk responden nasabah dengan data yang disilangkan adalah pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin. Lampiran 4 menampilkan hasil tabulasi silang untuk responden nasabah dengan data pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin. Setelah melakukan analisis tabulasi silang, didapatkan tingkat signifikansi untuk masing-masing hasil tabulasi silang. Berkaca dari hasil analisis tabulasi silang untuk kelompok data pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin. Hasil yang didapatkan membuktikan bahwa data yang dikumpulkan tersebar hampir secara merata untuk masing-masing kelompok. Akan tetapi, data yang terkumpul tersebut lebih terpusat pada kelompok dengan rentang pendapatan lebih dari Rp 7.000.000 baik untuk pria maupun wanita dengan jenis pekerjaan yang berbeda-beda tetapi terpusat pada tiga jenis yaitu, pegawai negeri, pegawai swasta, dan wiraswasta. Data hasil analisis tabulasi silang juga membuktikan bahwa data juga tersebar untuk rentang pendapatan Rp 5.000.001 – Rp 7.000.000. Maka dari itu, hubungan yang diperoleh bersifat signifikan. Tabel 4.15 menampilkan tingkat signifikansi hasil tabulasi silang untuk data pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 15 Hasil signifikansi tabulasi silang responden nasabah untuk data pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin.

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.697	.000
	N of Valid Cases		101	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.700	.000
	N of Valid Cases		73	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.692	.000
	N of Valid Cases		174	

Berdasarkan hasil dari tingkat signifikansi analisis tabulasi silang untuk ketiga jenis data tersebut. Didapatkan bahwa semua hubungan tersebut bersifat signifikan. Hal ini membuktikan terdapat hubungan yang erat antara satu jenis data dengan jenis data yang lainnya, atau dalam kasus ini, pekerjaan, rentang pendapatan, dan jenis kelamin.

#### **4.2.1.5 Pekerjaan – Rentang Pengeluaran – Jenis Kelamin**

Analisis tabulasi silang yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin. Lampiran 5 menampilkan hasil secara detail terkait dengan analisis tabulasi silang dengan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin. Setelah mendapatkan hasil dari analisis tabulasi silang, analisis selanjutnya terkait dengan tingkat signifikansi dari hubungan data tersebut. Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang untuk pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin. Hasil yang didapatkan membuktikan bahwa data cukup terpusat pada rentang pengeluaran lebih dari Rp 7.000.000 untuk pekerjaan apapun. Akan tetapi, baik kelompok pria maupun wanita juga mempunyai rentang pengeluaran yang berbeda-beda dan tersebar pada rentang pengeluaran yang lainnya. Tabel 4.16 menampilkan hasil analisis tingkat signifikansi untuk hubungan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 16 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk hubungan data pekerjaan, rentang pengeluaran, dan jenis kelamin.

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.667	.000
	N of Valid Cases		101	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.720	.000
	N of Valid Cases		73	

Total	Nominal by Nominal N of Valid Cases	Contingency Coefficient	.681 174	.000
-------	--	-------------------------	-------------	------

Berdasarkan hasil dari tabel 4.16 didapatkan bahwa hubungan antara ketiga data tersebut bersifat signifikan. Ketiga hubungan tersebut bersifat signifikan, sebab tingkat signifikansi yang didapatkan kurang dari 0.05. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara ketiga data tersebut.

#### **4.2.2 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Karyawan *Frontliner***

Analisis tabulasi silang yang dilakukan selanjutnya untuk responden karyawan *frontliner*. Data yang disilangkan untuk responden karyawan *frontliner* adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, rentang usia, lama bekerja, jabatan, dan perusahaan kerja.

##### **4.2.2.1 Jenis Kelamin – Pendidikan Terakhir – Rentang Usia**

Analisis yang kemudian dikerjakan adalah analisis tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan kumpulan data yang ditabulasikan adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia. Lampiran 6 menampilkan hasil tabulasi silang secara lengkap untuk karyawan *frontliner* dengan kumpulan data yang digunakan adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia. Pada rentang usia 21 – 30 tahun, terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga data tersebut. Untuk rentang usia 21 – 30 tahun, hubungan dapat dinyatakan signifikan, sebab nilai signifikansi hasil tabulasi silang untuk kategori kelompok tersebut mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05. Karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05, dapat dinyatakan bahwa hubungan antara ketiga data tersebut untuk kelompok dengan rentang usia 21 – 30 tahun, dapat dinyatakan signifikan. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga hubungan pada rentang usia 31 – 40 tahun. Hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan, sebab nilai signifikansi yang didapatkan lebih dari 0.05, yaitu sebesar 0.056. Memang nilai yang didapatkan hampir menunjukkan nilai signifikansi, karena nilainya cukup dekat menuju nilai 0.05. Berdasarkan hasil observasi secara langsung oleh peneliti pada beberapa lembaga keuangan perbankan, memang terdapat beberapa *customer service* atau *teller* pada usia 31 – 40 tahun. Akan tetapi, jumlahnya tidak banyak dibandingkan dengan *customer service* atau *teller* pada usia 21 – 30 tahun. Pada usia 41 – 50 tahun tidak dapat diidentifikasi antara hubungan-hubungan tersebut. Hubungan-hubungan tersebut pada usia 41 – 50 tahun tidak dapat

diidentifikasi, sebab responden karyawan *frontliner* yang menjawab pada usia tersebut hanya berjumlah 3 orang, 2 pria dan 1 wanita di mana semua menjawab mempunyai pendidikan pada tingkat yang sama yaitu pada tingkat sarjana. Keseragaman pada 3 data tersebut mengakibatkan tidak dapat ditarik hubungan pada ketiga jenis data tersebut. Melalui analisis ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada rentang usia 21 – 30 tahun dengan 2 variabel yang lainnya. Jika dikaitkan dengan observasi dari peneliti yang juga sebagai nasabah pada beberapa lembaga keuangan perbankan, memang karyawan-karyawan *frontliner* yang bekerja sebagai *Customer Service* atau *Teller* diestimasi oleh peneliti mempunyai rentang usia antara 21 – 30 tahun. Memang beberapa *customer service* atau *teller* mempunyai rentang usia lebih dari 31 tahun, tetapi bagi peneliti sendiri, *customer service* atau *teller* dengan rentang usia lebih dari 40 tahun cukup jarang ditemui. Tabel 4.17 menampilkan hasil signifikansi untuk analisis tabulasi silang pada karyawan *frontliner* untuk kelompok data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia.

Tabel 4. 17 Hasil signifikansi tabulasi silang responden karyawan *frontliner* untuk data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia.

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Rentang_Usia</u>			Value	Approximate Significance
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.391	.017
	N of Valid Cases		45	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.448	.056
	N of Valid Cases		23	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. <sup>c</sup>	
	N of Valid Cases		3	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.293	.036
	N of Valid Cases		71	

c. No statistics are computed because Pendidikan\_Terakhir is a constant.

#### **4.2.2.2 Pendidikan Terakhir – Lama Bekerja – Jenis Kelamin**

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah analisis tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan kumpulan data yang disilangkan adalah pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin. Lampiran 7 menampilkan hasil tabulasi silang secara lengkap untuk responden karyawan *frontliner* dengan kumpulan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin. Berdasarkan hasil tabulasi silang yang didapatkan, ternyata semua hubungan tersebut bersifat

tidak signifikan. Tidak ada signifikansi antara pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin. Jika dilihat pada hasil tabulasi silang secara lengkap, jumlah karyawan *frontliner* pria maupun wanita adalah seimbang dengan pendidikan terakhir yang hampir seluruhnya terpusat pada pendidikan sarjana. Selain itu, dari seluruh data terkumpul untuk lama bekerja, data terpusat pada lama bekerja 1 – 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya karyawan *frontliner* baik untuk *customer service* maupun *teller* mayoritas merupakan karyawan baru dan masih berusia 21 – 30 tahun. Terkait dengan jenis kelamin, tidak ada perbandingan yang signifikan antara pria maupun wanita. Secara keseluruhan, hubungan antara ketiga variabel tersebut bersifat tidak signifikan. Secara keseluruhan dinyatakan tidak signifikan, sebab nilai signifikansi yang didapatkan lebih dari 0.05. Tabel 4.18 menampilkan hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan kumpulan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 18 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin

<b>Symmetric Measures</b>				
Jenis_Kelamin			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.243	.690
	N of Valid Cases		36	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.085	.879
	N of Valid Cases		35	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.164	.923
	N of Valid Cases		71	

#### **4.2.2.3 Pendidikan Terakhir – Jabatan – Rentang Usia**

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah terkait dengan tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* untuk kelompok data pendidikan terakhir, jabatan, dan rentang usia. Lampiran 8 menampilkan hasil secara detail untuk analisis tabulasi silang Berdasarkan hasil tabulasi silang untuk ketiga jenis data tersebut, didapatkan tidak ada hubungan yang signifikan antara pendidikan terakhir, jabatan, dan rentang usia. Hubungan antara ketiga data tersebut tidak signifikan, sebab nilai signifikansi hasil analisis tabulasi silang untuk ketiga data tersebut semuanya lebih dari 0.05. Tabel 4.19 menampilkan hasil signifikansi untuk analisis

tabulasi silang untuk kelompok data responden karyawan *frontliner* dengan tipe data pendidikan terakhir, rentang usia, dan jabatan.

Tabel 4. 19 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan data pendidikan terakhir, rentang usia, dan jabatan

<b>Symmetric Measures</b>			Value	Approximate Significance
<b>Rentang_Usia</b>				
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.399	.201
	N of Valid Cases		45	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.417	.564
	N of Valid Cases		23	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. <sup>c</sup>	
	N of Valid Cases		3	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.326	.389
	N of Valid Cases		71	

c. No statistics are computed because Pendidikan\_Terakhir is a constant.

Karena semua nilai yang dihasilkan lebih dari 0.05, dapat dinyatakan hubungan yang dihasilkan antara ketiga data tersebut tidak signifikan. Hubungan-hubungan yang dihasilkan tidak signifikan, sebab mayoritas dari karyawan *frontliner* yang bekerja sebagai *customer service* atau *teller* mempunyai pendidikan terakhir pada tingkat sarjana dan berusia 21 – 30 tahun. Secara keseluruhan, hampir semua karyawan *frontliner* yang berpartisipasi dalam penelitian mempunyai pendidikan terakhir pada tingkat sarjana, dengan jabatan yang seragam yaitu karyawan *frontliner* dan mempunyai rentang usia 21 – 30 tahun. Karena adanya keseragaman data tersebut, maka hasil yang didapatkan menjadi tidak signifikan. Akan tetapi, dari analisis ini, bisa didapatkan bahwa karyawan *frontliner* yang ditugaskan pada lembaga keuangan perbankan sesuai dengan kondisi sebenarnya, di mana menurut observasi peneliti mayoritas karyawan *frontliner* lembaga keuangan perbankan berusia 21 – 30 tahun. Terkait dengan rentang usia 41 – 50 tahun, seperti yang disebutkan pada analisis sebelumnya, karena jumlah data yang didapatkan hanya 3 orang pada jabatan yang serupa dan pendidikan yang sama, analisis tidak dapat dilakukan.

#### **4.2.2.4 Jenis Kelamin – Lama Bekerja – Rentang Usia**

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah untuk responden karyawan *frontliner* dengan kelompok data jenis kelamin, lama bekerja, dan rentang usia. Lampiran 9 menampilkan hasil analisis tabulasi silang secara lengkap untuk

responden karyawan *frontliner* dengan kelompok data jenis kelamin, lama bekerja, dan rentang usia. Hasil dari analisis tabulasi silang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara ketiga kelompok tersebut. Hubungan yang tidak signifikan terjadi, sebab mayoritas dari responden menyatakan lama bekerja di perusahaannya masing-masing adalah 1 – 5 tahun. Hal ini membuktikan bahwa mayoritas karyawan *frontliner* yang bekerja pada lembaga keuangan perbankan dapat dikategorikan sebagai karyawan-karyawan baru. Secara keseluruhan hubungan yang didapatkan antara ketiga data tersebut tidak signifikan. Tabel 4.20 menampilkan hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk karyawan *frontliner* dengan kumpulan data yang digunakan adalah jenis kelamin, lama bekerja, dan rentang usia.

Tabel 4. 20 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk karyawan *frontliner* dengan data jenis kelamin, lama bekerja, dan rentang usia.

<b>Symmetric Measures</b>				
Rentang_Usia			Value	Approximate Significance
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.166	.258
	N of Valid Cases		45	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.240	.235
	N of Valid Cases		23	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.707	.223
	N of Valid Cases		3	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.258	.168
	N of Valid Cases		71	

#### **4.2.2.5 Perusahaan Kerja – Jabatan – Jenis Kelamin**

Analisis tabulasi silang yang kemudian dilakukan adalah untuk responden karyawan *frontliner* dengan kumpulan data perusahaan kerja, jabatan, dan jenis kelamin. Lampiran 10 menampilkan hasil secara lengkap untuk analisis tabulasi silang dari karyawan *frontliner* untuk kumpulan data perusahaan kerja, jabatan dan jenis kelamin. Berdasarkan hasil tabulasi silang, didapatkan bahwa ternyata untuk responden karyawan *frontliner* pria bersifat tidak signifikan pada tingkat 0.05, tetapi bersifat signifikan pada tingkat 0.1. Maka dari itu, untuk analisis kali khusus untuk data perusahaan kerja, jabatan, dan jenis kelamin dianggap bersifat signifikan pada tingkat signifikansi 0.1. Tabel 4.21 menampilkan hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan data yang disilangkan adalah perusahaan kerja, jabatan, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 21 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden karyawan *frontliner* dengan data perusahaan kerja, jabatan, dan jenis kelamin.

Symmetric Measures				Approximate Significance
Jenis_Kelamin			Value	
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.585	.095
	N of Valid Cases		36	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.613	.049
	N of Valid Cases		35	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.532	.109
	N of Valid Cases		71	

Setelah mengidentifikasi ulang pada persebaran data, ternyata data untuk jenis kelamin pria lebih terkumpul pada bagian *teller*. Karena lebih terpusat pada bagian untuk pekerjaan *teller*, tingkat signifikansi menjadi lebih dari 0.05. Akan tetapi, karena beberapa data juga tersebar pada bagian *customer service*, data yang dikumpulkan tetap bersifat signifikan pada tingkat 0.1. Berdasarkan hasil dari analisis signifikansi, didapatkan juga bahwa untuk jenis kelamin wanita mempunyai pekerjaan pada berbagai lembaga keuangan perbankan, dengan jabatan sebagai karyawan *frontliner* yang tersebar sekiranya merata. Hal ini membuktikan bahwa penempatan kerja untuk pria maupun wanita pada berbagai lembaga keuangan untuk jabatan *frontliner* tidak berbeda satu dengan yang lainnya. Jika dikaitkan dengan analisis sebelumnya, terkait bahwa karyawan *frontliner* yang mayoritas merupakan karyawan baru, hal ini membuktikan bahwa pada berbagai lembaga keuangan perbankan tidak ada perbedaan terkait dengan penempatan-penempatan karyawan baru, karena ada hubungan yang erat antara data-data yang digunakan.

#### 4.2.3 Analisis Tabulasi Silang Untuk Responden Tingkat Manajerial

Analisis tabulasi silang yang selanjutnya dikerjakan adalah analisis tabulasi silang untuk kategori manajerial. Data yang disilangkan adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, rentang usia, lama bekerja, jenis kelamin, lama menjabat, kategori manajerial, dan perusahaan kerja.

##### 4.2.3.1 Jenis Kelamin – Pendidikan Terakhir – Rentang Usia

Analisis yang kemudian dikerjakan adalah analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan kumpulan data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia. Lampiran 11 menunjukkan hasil secara lengkap analisis



tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data yang disilangkan adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia. Berdasarkan hasil analisis signifikansi untuk tabulasi silang tersebut, didapatkan bahwa terdapat dua kelompok yang tidak dapat dihitung hasilnya, dan terdapat dua kelompok lain yang hasilnya tidak signifikan. Kelompok responden tingkat manajerial dengan usia lebih dari 60 tahun tidak dapat didefinisikan, sebab hanya terdapat satu orang responden saja yang berada pada usia lebih dari 60 tahun. Karena itulah, hasil analisis tabulasi silang tidak bisa dilakukan untuk kategori kelompok tersebut. Hal tersebut juga berlaku untuk kelompok manajerial dengan rentang usia 21 – 30 tahun. Karena jumlah responden dengan rentang usia 21 – 30 tahun, lebih sedikit hanya 7 orang responden dengan semua pendidikan terakhir terpusat pada pendidikan sarjana. Karena seluruh data responden tersebut semua terpusat pada satu posisi yang sama yaitu, pendidikan sarjana, dengan kelompok rentang usia yang sama hanya jenis kelamin yang berbeda, perhitungan analisis tabulasi silang tidak dapat dilakukan. Begitu pula dengan kelompok responden dengan rentang usia 51 – 60 tahun. Karena jumlah responden dengan demografi yang serupa hanya terdapat 2 orang responden saja, analisis tabulasi silang terpusat pada satu titik saja. Mulai dari kelompok 31 – 40 tahun, dan kelompok 41 – 50 tahun, barulah analisis tabulasi silang bisa dilakukan, karena mayoritas dari jumlah data berada pada kelompok 31 – 40 tahun, dan kelompok 41 – 50 tahun. Akan tetapi, hasil dari kedua kelompok tersebut tidak signifikan sebab tingkat manajerial pada kelompok usia 31 – 40 tahun, mempunyai pendidikan terakhir sarjana. Sementara itu, tingkat manajerial untuk rentang usia 41 – 50 tahun mempunyai pendidikan terakhir mayoritas berada pada tingkat pasca-sarjana. Melalui analisis tabulasi silang ini, didapatkan hasil yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kelompok dengan tingkat manajerial pada rentang usia 31 – 40 tahun, dengan rentang usia 41 – 50 tahun, terutama pada bidang pendidikan terakhir. Tidak ada hal yang membedakan secara spesifik terkait dengan jenis kelamin untuk aspek ini. Tabel 4.22 menampilkan hasil signifikansi untuk analisis tabulasi silang untuk kelompok responden tingkat manajerial dengan kelompok data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia.

Tabel 4. 22 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan rentang usia

Symmetric Measures			Value	Approximate Significance
Rentang_Usia				
> 60 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. <sup>c</sup>	
	N of Valid Cases		1	
21 - 30 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. <sup>d</sup>	
	N of Valid Cases		7	
31 - 40 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.033	.888
	N of Valid Cases		18	
41 - 50 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.190	.521
	N of Valid Cases		11	
51 - 60 tahun	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. <sup>c</sup>	
	N of Valid Cases		2	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.226	.148
	N of Valid Cases		39	

c. No statistics are computed because Jenis\_Kelamin and Pendidikan\_Terakhir are constants.

d. No statistics are computed because Pendidikan\_Terakhir is a constant.

#### 4.2.3.2 Pendidikan Terakhir – Lama Bekerja – Jenis Kelamin

Analisis tabulasi silang selanjutnya dikerjakan untuk responden tingkat manajerial dengan kumpulan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin. Lampiran 12 menampilkan secara lengkap hasil analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial untuk pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin. Berdasarkan hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial, didapatkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara data yang digunakan. Akan tetapi, untuk kelompok pria, tingkat signifikansi yang didapatkan adalah 0.061. Memang aspek tersebut tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0.05, tetapi signifikan pada tingkat signifikansi 0.1. Kelompok pria bersifat signifikan pada tingkat signifikansi 0.1, sebab jumlah responden tingkat manajerial untuk kelompok pria lebih banyak dan lebih tersebar, meskipun tidak terlalu merata, karena lebih banyak terpusat pada pendidikan pasca-sarjana. Sedangkan untuk responden wanita bersifat tidak signifikan, sebab jumlah responden wanita yang lebih sedikit, dan lebih terpusat untuk pendidikan sarjana dibandingkan pendidikan pasca-sarjana. Tabel 4.23 menampilkan hasil signifikansi tabulasi silang untuk kelompok responden tingkat manajerial dengan data yang digunakan adalah pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 23 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jenis kelamin

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.493	.061
	N of Valid Cases		28	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.529	.233
	N of Valid Cases		11	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.515	.007
	N of Valid Cases		39	

#### 4.2.3.3 Pendidikan Terakhir – Lama Menjabat – Jenis Kelamin

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data yang ditabulasikan adalah pendidikan terakhir, lama menjabat, dan jenis kelamin. Lampiran 13 menampilkan hasil analisis tabulasi silang secara lengkap untuk data responden tingkat manajerial dengan kumpulan data yang digunakan adalah pendidikan terakhir, lama menjabat dan jenis kelamin. Berdasarkan hasil analisis signifikansi dari tabulasi silang untuk data tersebut, didapatkan bahwa hubungan antara ketiga variabel bersifat signifikan. Ketiga data tersebut bersifat signifikan, sebab semua hubungan yang didapatkan mempunyai skor signifikansi kurang dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan terdapat hubungan yang erat antara pendidikan terakhir, lama menjabat, dan jenis kelamin. Tabel 4.24 menampilkan hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk ketiga data tersebut. Jika dikaitkan dengan kondisi data, lama menjabat dan pendidikan terakhir baik untuk pria maupun wanita tersebar secara merata, sehingga hasil analisis yang didapatkan menjadi signifikan.

Tabel 4. 24 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, lama menjabat, dan jenis kelamin.

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.547	.008
	N of Valid Cases		28	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.610	.038
	N of Valid Cases		11	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.533	.001
	N of Valid Cases		39	

#### 4.2.3.4 Pendidikan Terakhir – Kategori Manajerial – Jenis Kelamin

Analisis selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data yang digunakan adalah pendidikan terakhir, kategori manajerial, dan jenis kelamin. Lampiran 14 menampilkan secara lengkap hasil tabulasi silang untuk ketiga jenis data tersebut. Kemudian, berdasarkan hasil signifikansi dari analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan ketiga data tersebut, didapatkan bahwa hubungan antara ketiga data tersebut ternyata tidak signifikan. Jika dilihat pada data hasil analisis tabulasi silang, diketahui bahwa ternyata dari seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian, mayoritas dari manajer-manajer tersebut berada pada kategori manajerial tingkat menengah. Hanya faktor tersebut saja yang menentukan dan bukan terkait dengan pendidikan terakhir maupun jenis kelamin, karena proporsi untuk pendidikan terakhir dan jenis kelamin lebih berimbang. Tabel 4.25 menampilkan hasil signifikansi analisis tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data yang digunakan adalah pendidikan terakhir, kategori manajerial, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 25 Hasil signifikansi tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, kategori manajerial, dan jenis kelamin

			Symmetric Measures	
Jenis_Kelamin			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.222	.482
	N of Valid Cases		28	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.336	.237
	N of Valid Cases		11	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.266	.227
	N of Valid Cases		39	

#### 4.2.3.4 Pendidikan Terakhir – Perusahaan Kerja – Jenis Kelamin

Analisis yang selanjutnya dibahas terkait dengan tabulasi silang untuk responden tingkat manajerial dengan data yang disilangkan adalah pendidikan terakhir, perusahaan kerja, dan jenis kelamin. Lampiran 15 menampilkan hasil secara lengkap untuk tabulasi silang data responden tingkat manajerial dengan data yang disilangkan adalah pendidikan terakhir, perusahaan kerja, dan jenis kelamin. Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang untuk ketiga data tersebut, didapatkan bahwa ternyata tabulasi silang untuk responden berjenis kelamin pria bersifat tidak

signifikan, karena nilai signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0.05. Sementara itu, hasil tabulasi silang untuk responden berjenis kelamin wanita bersifat signifikan, sebab nilai yang dihasilkan kurang dari 0.05. Jika dilihat pada kondisi data hasil tabulasi silang, nilai untuk responden pria bersifat tidak signifikan, sebab data yang didapatkan lebih terpusat untuk 2 jenis bank yaitu bank Mandiri dan bank BNI. Sementara, untuk manajer berjenis kelamin wanita yang berpartisipasi dalam penelitian, berasal dari beberapa bank dan terdistribusi cukup merata. Tabel 4.26 menampilkan hasil analisis signifikansi untuk analisis tabulasi silang responden tingkat manajerial dengan data yang digunakan adalah pendidikan terakhir, perusahaan kerja, dan jenis kelamin.

Tabel 4. 26 Hasil signifikansi analisis tabulasi silang responden tingkat manajerial dengan data pendidikan terakhir, perusahaan kerja, dan jenis kelamin

<b>Symmetric Measures</b>				
<u>Jenis_Kelamin</u>			Value	Approximate Significance
Pria	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.291	.628
	N of Valid Cases		28	
Wanita	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.610	.038
	N of Valid Cases		11	
Total	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.361	.212
	N of Valid Cases		39	

### 4.3 Analisis Model Penelitian Dengan *Partial Least Square*

Semenjak data yang dikumpulkan tidak mencukupi kaidah untuk dianalisis dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM) yang biasa, perlu dilakukannya analisis lain dengan menggunakan metode *partial least square* (PLS) SEM. Analisis PLS yang dilakukan akan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.2.6 dengan menggunakan *PLS algorithm* ditambah dengan *bootstrapping* PLS. Akan tetapi, karena data yang dikumpulkan sendiri berasal dari berbagai macam institusi lembaga keuangan perbankan dan tidak data terkumpul tidak cukup detail untuk menjelaskan pada satu titik lokasi, analisis skenario kemudian dilakukan untuk melihat apakah terdapat perbedaan dari masing-masing skenario.

#### 4.3.1 Pembuatan Analisis Skenario

Berdasarkan jumlah data yang terkumpul, terdapat 71 responden yang bekerja sebagai karyawan *frontliner* baik itu *customer service*, *teller*, maupun analis

kredit lembaga keuangan perbankan. 174 responden sebagai nasabah lembaga keuangan perbankan dan 39 responden pada tingkat manajerial lembaga keuangan perbankan. Karena data yang terkecil merupakan data pada tingkat manajerial, data dengan jumlah yang besar seperti data karyawan *frontliner* dan nasabah dikelompokkan masing-masing menjadi 39 kelompok agar sesuai dengan jumlah manajer yang berpartisipasi dalam penelitian. Pengelompokkan untuk karyawan agar menjadi 39 data dikelompokkan dengan cara merata-ratakan nilai dari 2 responden. Agar memudahkan penelitian, responden dirata-rata secara urut mulai dari nomor 1 dengan nomor 2 dst. Dalam penelitian ini, tidak ada perbedaan yang dilihat antara karyawan pertama, karyawan kedua, sampai karyawan ke 71. Sementara itu, data untuk kategori nasabah dikelompokkan dengan cara mengumpulkan pelanggan ke dalam kelompok yang sama terlebih dahulu. Kemudian, tiap kelompok dibuat dengan proporsi masing-masing, sesuai dengan jumlah proporsi dari data yang tersedia. Data tersebut dikelompokkan sedemikian rupa hingga setiap kelompok data telah menjadi 39 kelompok.

Karena data yang terkumpul berasal dari berbagai jenis responden dengan institusi lembaga keuangan perbankan yang berbeda-beda, penelitian ini bersifat menggeneralisasikan hasil dari skenario-skenario analisis *partial least square* (PLS) yang berbeda-beda. Skenario tersebut dirancang dengan mengacak nomor urutan kelompok dari jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden. Pengacakan tersebut bertujuan untuk melihat apakah ada perbedaan jawaban antara satu skenario dengan skenario yang lainnya. Tabel 4.27 menjelaskan jenis pengacakan yang dilakukan.

Tabel 4. 27 Jenis pengacakan yang dilakukan

No	Pengacakan	Jenis Pengacakan
1	Pengacakan 1	Khusus untuk pengacakan 1, semua data tidak diacak terlebih dahulu. Hal ini bertujuan untuk melihat kondisi riil dari analisis data sebelum pengacakan dilakukan dan dijadikan acuan perbandingan dengan skenario pengacakan urutan responden yang lainnya.
2	Pengacakan 2	Pengacakan 2 dilakukan dengan cara membalik urutan dari nomor 1 menjadi nomor 20, nomor 2 menjadi nomor 19 dan seterusnya, kemudian nomor 39 menjadi nomor 21, nomor 38 menjadi nomor 22 dan seterusnya.
3	Pengacakan 3	Pengacakan 3 dilakukan dengan cara membuat setiap urutan genap tetap berada pada posisi semula, tetapi posisi ganjil bertukar secara acak dengan nomor ganjil lainnya secara acak. Misal nomor 1 bertukar tempat dengan nomor 3, nomor 3 bertukar

No	Pengacakan	Jenis Pengacakan
4	Pengacakan 4	tempat dengan nomor 5, dan nomor nomor 5 kemudian menduduki nomor 1. Pengacakan 4 dilakukan dengan cara membuat setiap urutan ganjil tetap berada pada posisi semula, tetapi posisi genap bertukar secara acak dengan nomor genap lainnya secara acak. Misal, nomor 2 bertukar tempat dengan nomor 4, dan seterusnya. Karena jumlah data yang dikumpulkan adalah 38, terdapat satu urutan genap yang kemudian harus bertukar tempat dengan 1 urutan ganjil agar tidak ada nomor genap yang tetap pada urutan yang semula.
5	Pengacakan 5	Pengacakan 5 dilakukan dengan cara membalik urutan nomor 39 menjadi nomor 1, kemudian urutan 39 dibalik sampai urutan 20. Selanjutnya urutan 1 yang asli menjadi urutan 39 dan urutan 20 yang asli menempati posisi 21.

Data dari kelompok karyawan *frontliner* kemudian diberikan kode dengan sebutan CS(angka), angka yang dimaksud adalah jenis pengacakan yang dilakukan. Hal tersebut juga berlaku bagi data kelompok nasabah yang kemudian diberikan kode n(angka), di mana angka juga menunjukkan jenis pengacakan yang dilakukan dan kelompok manajer yang kemudian diberikan kode m(angka), di mana angka juga menunjukkan jenis pengacakan yang dilakukan. Dengan kata lain, peneliti mempunyai 15 kumpulan data terbagi dalam 3 kelompok antara lain adalah 5 data terkait dengan kelompok responden tipe karyawan *frontliner*, 5 data terkait dengan kelompok responden tipe nasabah, dan 5 data terkait dengan kelompok responden tingkat manajerial. Secara teknis, peneliti bisa membuat 125 campuran skenario yang berbeda, dengan kode seperti CS1N1M1, CS1N2M1, CS1N3M1, dst. Akan tetapi, karena keterbatasan waktu penelitian, peneliti hanya mengambil beberapa dari kemungkinan skenario yang bisa dibuat. Dalam penelitian kali ini, peneliti hanya mengambil 7 jenis skenario tersebut. Tabel 4.28 menampilkan jenis campuran skenario yang telah diambil oleh peneliti.

Tabel 4. 28 Jenis campuran skenario yang digunakan oleh peneliti

No	Campuran Skenario	Komposisi
1	CS1N1M1	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe 1 dilanjutkan dengan data nasabah tipe 1 dan data dari kategori manajerial tipe 1. Tidak ada aspek yang diacak pada campuran skenario pertama, bertujuan untuk dijadikan sebagai acuan pertama bagi campuran skenario yang lainnya.
2	CS1N3M3	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe 1 dilanjutkan dengan data nasabah tipe 3 dan data dari kategori manajerial tipe 3

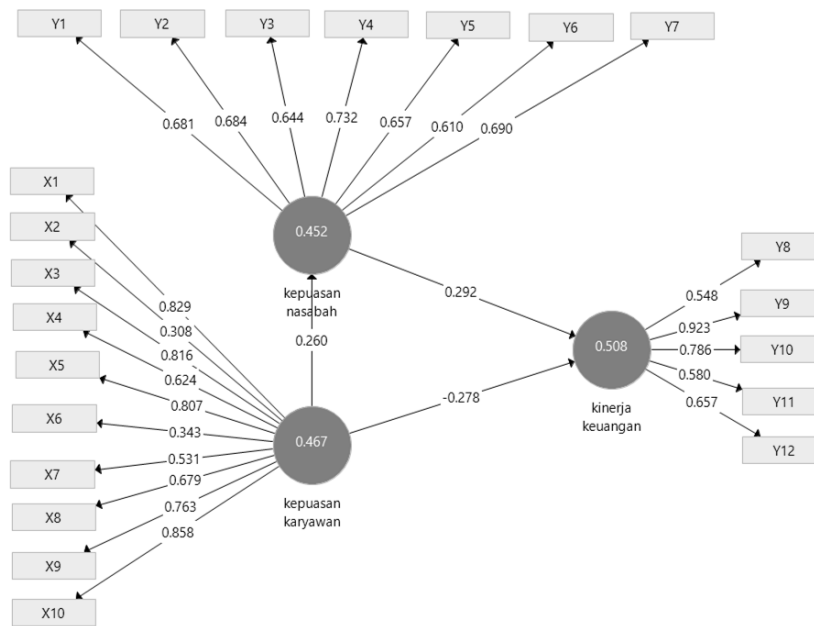
No	Campuran Skenario	Komposisi
3	CS3N3M1	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe 3 dilanjutkan dengan data nasabah tipe 3 dan data dari kategori manajerial tipe 1
4	CS4N3M3	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe 4 dilanjutkan dengan data nasabah tipe 3 dan data dari kategori manajerial tipe 3
5	CS2N4M4	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe kedua, dilanjutkan dengan data nasabah tipe 4, dan data dari kategori manajerial tipe 4.
6	CS2N5M5	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe kedua, dilanjutkan dengan data nasabah tipe 5, dan data dari kategori manajerial tipe 5.
7	CS5N4M4	Pengacakan data responden karyawan <i>frontliner</i> tipe kelima, dilanjutkan dengan data nasabah tipe 4, dan data dari kategori manajerial tipe 4.

#### 4.3.2 Analisis Skenario Pertama

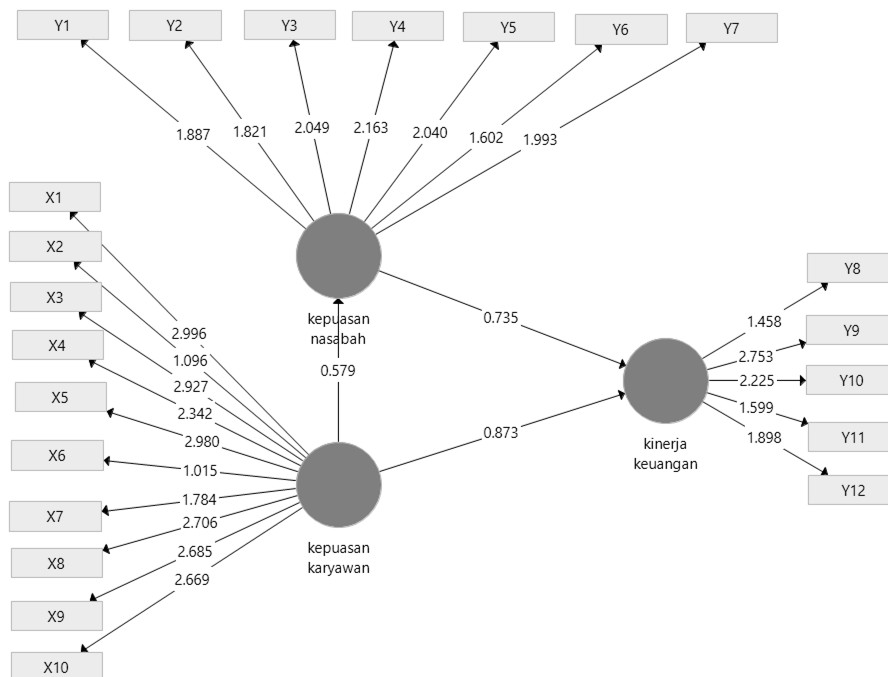
Untuk semua jenis analisis campuran skenario, pembahasan akan dilakukan dengan panduan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu yang tak lain adalah pengujian *outer loadings convergent validity*, *cross loadings discriminant validity*, *Analysis Variance Extracted (AVE) discriminant validity*, *Cronbach alpha reliability*, *composite reliability*, dan *Q-Square model fit*. Semua jenis skenario akan dianalisis dengan *Weighting scheme* berupa *path* yang bertujuan untuk menentukan nilai secara matematis pada skema jalur dengan iterasi maksimum adalah 300 pada *stop criterion*  $10^{-5}$ . Sementara untuk model *bootstrapping* analisis PLS yang akan dilakukan untuk semua campuran skenario mengikuti kriteria yang dicantumkan pada *software* SmartPLS, di mana *subsamples* secara *default* adalah 500 secara *parallel processing* tanpa perubahan tanda dengan tingkat signifikansi sebesar 0.05.

Analisis yang pertama kali dilakukan adalah untuk model analisis *partial least square* dengan data yang bersumber dari data karyawan *frontliner* tipe 1, data dari nasabah tipe 1, dan data dari kelompok manajerial tipe 1. Gambar 4.29 dan Gambar 4.30 menampilkan hasil pengolahan campuran skenario CS1N1M1 untuk *PLS algorithm* dan *bootstrapping* yang dilakukan.





Gambar 4. 29 Hasil *PLS algorithm* skenario pertama sebelum pengujian



Gambar 4. 30 Hasil *bootstrapping* skenario pertama sebelum pengujian

Kedua gambar tersebut merupakan hasil orisinil dari analisis *PLS algorithm* dan *bootstrapping* dari campuran skenario CS1N1M1 sebelum dilaksanakannya uji validitas dan uji reliabilitas untuk model tersebut. Tabel 4.29 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen dari masing-masing indikator.

Tabel 4. 29 Hasil pengujian validitas konvergen skenario pertama

No	Variabel	Hasil	Status
1	X1	0.829	Valid
2	X2	0.308	Tidak Valid
3	X3	0.816	Valid
4	X4	0.624	Valid
5	X5	0.807	Valid
6	X6	0.343	Tidak Valid
7	X7	0.531	Valid
8	X8	0.679	Valid
9	X9	0.763	Valid
10	X10	0.858	Valid
11	Y1	0.681	Valid
12	Y2	0.684	Valid
13	Y3	0.644	Valid
14	Y4	0.732	Valid
15	Y5	0.657	Valid
16	Y6	0.610	Valid
17	Y7	0.690	Valid
18	Y8	0.548	Valid
19	Y9	0.923	Valid
20	Y10	0.786	Valid
21	Y11	0.580	Valid
22	Y12	0.657	Valid

Berdasarkan pengujian dari faktor *outer loading* untuk masing-masing indikator, teridentifikasi bahwa indikator X2 yaitu indikator pelatihan dan pengembangan dan indikator X6 yaitu indikator pemberdayaan dan partisipasi mempunyai skor *outer loading* sebesar 0.308 dan 0.343. Dengan kata lain, kedua indikator tersebut tidak memenuhi validitas konvergen dari bentuk model. Karena indikator-indikator tersebut bersifat reflektif, maka penghapusan indikator boleh dilakukan saat simulasi *PLS algorithm* selanjutnya dilakukan. Hal selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity* untuk skenario campuran pertama. Tabel 4.30 menampilkan hasil dari *cross loading discriminant validity* untuk skenario campuran pertama.

Tabel 4. 30 Hasil *cross loading discriminant validity* skenario pertama

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.829	0.064	-0.113	Valid
2	X2	0.308	-0.177	-0.042	Valid
3	X3	0.816	0.227	-0.195	Valid
4	X4	0.624	-0.019	-0.021	Valid
5	X5	0.807	0.085	-0.144	Valid
6	X6	0.343	-0.109	-0.174	Valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
7	X7	0.531	0.045	-0.058	Valid
8	X8	0.679	0.188	0.017	Valid
9	X9	0.763	0.042	-0.306	Valid
10	X10	0.858	0.353	-0.137	Valid
11	Y1	-0.067	0.681	0.268	Valid
12	Y2	0.130	0.684	0.253	Valid
13	Y3	0.197	0.644	0.056	Valid
14	Y4	0.133	0.732	0.257	Valid
15	Y5	0.172	0.657	0.189	Valid
16	Y6	0.312	0.610	-0.017	Valid
17	Y7	0.259	0.690	0.014	Valid
18	Y8	0.005	-0.075	0.548	Valid
19	Y9	-0.182	0.198	0.923	Valid
20	Y10	-0.071	0.159	0.786	Valid
21	Y11	0.081	0.014	0.580	Valid
22	Y12	-0.132	0.001	0.657	Valid

Berdasarkan faktor dari *cross loading discriminant validity*, semua indikator pada yang dipasangkan pada masing-masing variabel mempunyai *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *loading factor* yang dipasangkan pada variabel lainnya. Maka dari itu, dapat dinyatakan bahwa semua indikator pada campuran skenario pertama telah memenuhi pengujian *cross loading discriminant validity*. Hal yang selanjutnya dibahas adalah *average variance extracted (AVE) discriminant validity*. Tabel (x.x) menampilkan *average variance extracted discriminant validity* untuk variabel yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 31 Nilai *average variance extracted discriminant validity* skenario pertama

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.467	Tidak Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.452	Tidak Valid
3	Kinerja Keuangan	0.508	Valid

Karena ada variabel yang tidak valid, indikator dengan *outer loading factor* yang tidak valid perlu dihapus. Jika masih belum valid juga, indikator dengan nilai *outer loading* terkecil pada proses perhitungan perlu dihapus, dengan demikian model yang diajukan akan berubah (Wiyono, 2011). Syarat ini berlaku jika indikator yang digunakan adalah indikator yang bersifat reflektif. Dalam penelitian

ini, indikator yang digunakan adalah indikator yang bersifat reflektif, maka proses penghapusan boleh dilakukan. Dalam skenario campuran yang pertama, indikator yang tidak valid pada variabel kepuasan karyawan, dan indikator dengan *outer loading factor* terkecil pada kepuasan nasabah akan dihapus, supaya memenuhi kajian validitas diskriminan AVE. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah nilai *Cronbach alpha* untuk reliabilitas konten dari variabel penelitian. Tabel 4.32 menampilkan nilai *Cronbach alpha* untuk masing-masing variabel

Tabel 4. 32 Nilai *Cronbach alpha* per-variabel skenario pertama

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Semua variabel telah memenuhi kriteria pengujian reliabilitas konten dengan *Cronbach alpha*, di mana semua skor yang dihasilkan telah melebihi nilai minimal yaitu sebesar 0.7. Maka dari itu, semua variabel untuk skenario satu dapat dinyatakan reliabel. Hal yang selanjutnya dibahas adalah reliabilitas komposit dari variabel-variabel untuk skenario campuran pertama. Tabel 4.33 menampilkan reliabilitas komposit dari variabel penelitian.

Tabel 4. 33 Reliabilitas komposit per-variabel skenario pertama

No	Variabel	Reliabilitas Komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.890	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.852	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.832	Reliabel

Setelah melalui pengujian reliabilitas komposit, ternyata semua variabel penelitian telah memenuhi kriteria di mana semua nilai yang dihasilkan melebihi standar minimal variabel komposit sebesar 0.7. Maka dari itu, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai reliabilitas komposit. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *model fit*. *Model fit* yang akan dibahas adalah terkait dengan *Q-Square model fit*. Tabel 4.34 menampilkan nilai dari *R-Square* dan nilai dari *Q-Square* dari model penelitian skenario pertama.

Tabel 4. 34 Nilai *Q-Square* model penelitian skenario pertama

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.042	0.113
2	Kinerja Keuangan	0.071	

Karena nilai *Q-Square* yang dihasilkan adalah sebesar 0.113, dapat disimpulkan bahwa model skenario campuran pertama sebelum penghapusan variabel mempunyai *predictive relevance*, tetapi karena nilai *Q-Square* relatif kecil, hal ini menunjukkan masih ada banyak variabel lainnya yang harus dimasukkan ke dalam penelitian untuk lebih memetakan kondisi asli di lapangan. (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Maka dari itu, langkah yang harus dikerjakan sekarang adalah mengubah indikator dari model yang digunakan, kemudian menguji ulang model apakah sudah memenuhi validitas dan reliabilitas yang telah ditetapkan. Setelah menghapus indikator X2 dan X6, didapatkan ternyata X7, Y2 dan Y6 juga perlu dihapus agar memenuhi kaidah *outer loading convergent validity* dan *discriminant validity average variance extracted*. Tabel 4.35 menampilkan nilai dari *outer loadings* setelah indikator X2, X6, X7, Y2, dan Y6 dihapus.

Tabel 4. 35 Nilai *outer loadings convergent validity* setelah indikator tidak valid skenario pertama dihapus

No	Variabel	Hasil	Status
1	X1	0.787	Valid
2	X3	0.858	Valid
3	X4	0.576	Valid
4	X5	0.786	Valid
5	X8	0.630	Valid
6	X9	0.704	Valid
7	X10	0.900	Valid
8	Y1	0.629	Valid
9	Y3	0.688	Valid
10	Y4	0.766	Valid
11	Y5	0.731	Valid
12	Y7	0.747	Valid
13	Y8	0.641	Valid
14	Y9	0.923	Valid
15	Y10	0.732	Valid
16	Y11	0.624	Valid
17	Y12	0.761	Valid

Setelah semua indikator yang tidak valid dihapus, didapatkan bahwa semua indikator mempunyai nilai validitas konvergen di atas 0.5. Maka dari itu, semua indikator yang digunakan dalam penelitian untuk skenario pertama adalah valid.

Aspek selanjutnya adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity*. Tabel 4.36 menampilkan *cross loading discriminant validity* dari masing-masing indikator.

Tabel 4. 36 *cross loading discriminant validity* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

Nomor	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Validitas
1	X1	0.787	0.008	-0.082	Valid
2	X3	0.858	0.258	-0.171	Valid
3	X4	0.576	-0.081	-0.001	Valid
4	X5	0.786	0.095	-0.115	Valid
5	X8	0.630	0.106	0.006	Valid
6	X9	0.704	-0.046	-0.300	Valid
7	X10	0.900	0.339	-0.134	Valid
8	Y1	-0.016	0.629	0.211	Valid
9	Y3	0.190	0.688	0.026	Valid
10	Y4	0.181	0.766	0.239	Valid
11	Y5	0.199	0.731	0.197	Valid
12	Y7	0.283	0.747	-0.001	Valid
13	Y8	-0.024	-0.050	0.641	Valid
14	Y9	-0.210	0.191	0.923	Valid
15	Y10	-0.054	0.122	0.732	Valid
16	Y11	0.077	0.048	0.624	Valid
17	Y12	-e0.118	0.117	0.761	Valid

Hasil dari *cross loading discriminant validity* telah membuktikan bahwa setiap indikator telah memenuhi uji validitas diskriminan *cross loading*. Setiap indikator yang dipasangkan untuk variabelnya mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan dengan variabel lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *average variance extracted discriminant validity* untuk variabel-variabelnya. Tabel 4.37 menampilkan *average variance extracted* untuk hasil skenario campuran pertama.

Tabel 4. 37 Nilai *average variance extracted* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.572	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.510	Valid
3	Kinerja Keuangan	0.554	Valid

Hasil dari perhitungan AVE telah membuktikan bahwa semua nilai untuk variabel-variabel tersebut mempunyai skor lebih dari 0.5. Maka dari itu, dapat dinyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian telah memenuhi uji validitas diskriminan *average variance extracted*. Aspek yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan reliabilitas konten dari *Cronbach alpha* variabel-variabel penelitian. Tabel 4.38 menampilkan nilai *Cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4. 38 Nilai *Cronbach alpha* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.899	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.767	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil dari perhitungan terkait dengan *Cronbach alpha*, setiap variabel mempunyai reliabilitas isi yang baik sebab mempunyai nilai lebih dari 0.7. Maka dari itu semua variabel dapat dinyatakan reliabel secara konten. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah reliabilitas komposit dari variabel penelitian. Tabel 4.39 menampilkan reliabilitas komposit dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4. 39 Reliabilitas komposit skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.902	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.838	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.859	Reliabel

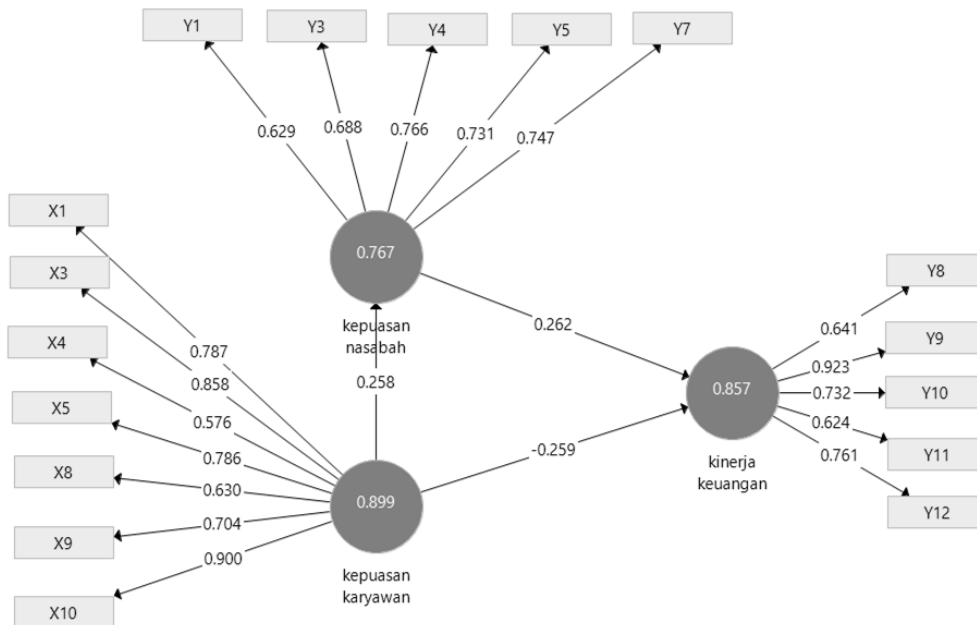
Berdasarkan hasil dari perhitungan terkait dengan reliabilitas komposit, setiap variabel dapat dinyatakan bersifat reliabel, sebab semua skor reliabilitas komposit telah mempunyai nilai lebih dari 0.7. Maka dari itu, semua variabel penelitian dalam skenario campuran pertama dapat dikatakan telah memenuhi

kaidah reliabilitas komposit. Aspek selanjutnya adalah terkait dengan *model fit* dari skenario campuran pertama. Tabel 4.40 menampilkan *Q-square model fit* dari skenario campuran pertama.

Tabel 4. 40 *Q-Square model fit* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

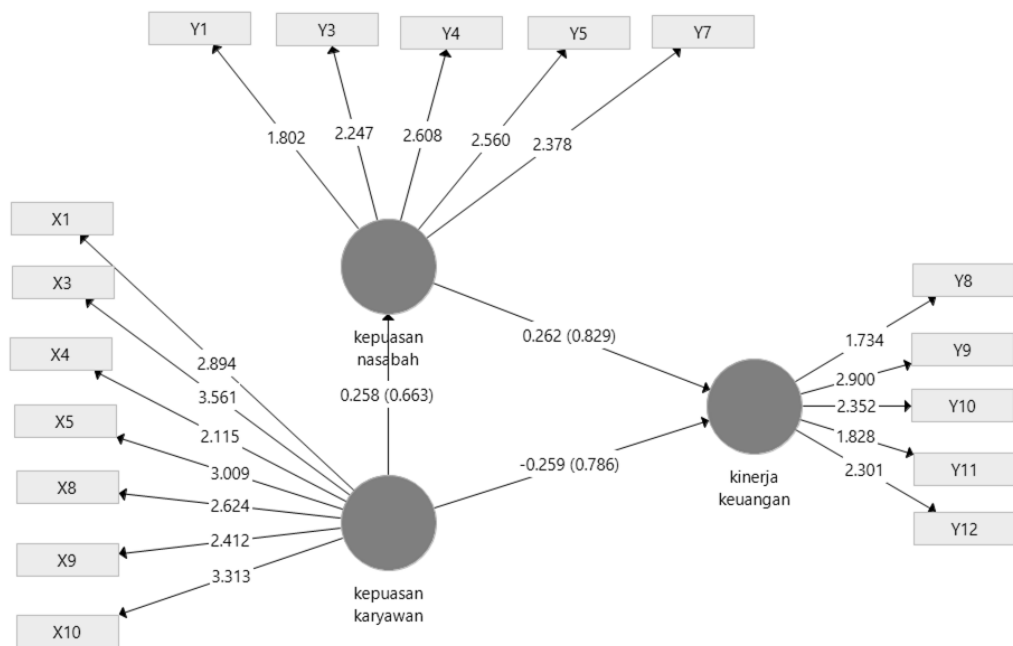
No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.067	0.167
2	Kinerja Keuangan	0.100	

Berdasarkan hasil dari *Q-Square model fit* dapat dinyatakan bahwa skenario campuran pertama memetakan 16.7% dari kondisi riil-nya. Masih terdapat beberapa variabel dan beberapa faktor yang bisa dimasukkan ke dalam penelitian untuk membuat persamaan yang bisa memetakan kondisi sebenarnya. Gambar 4.31 dan Gambar 4.32 menampilkan model penelitian skenario campuran pertama setelah pengujian validitas dan reliabilitas telah dilakukan ditambah dengan penghapusan indikator-indikator yang menyebabkan model penelitian menjadi tidak valid.



Gambar 4. 31 Hasil *PLS algorithm* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid





Gambar 4. 32 Hasil *bootstrap* skenario pertama setelah penghapusan indikator tidak valid

Setelah mendapatkan hasil dari perhitungan PLS *algorithm* dan *bootstrapping* didapatkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Terkait dengan efek mediasi, kepuasan nasabah memediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan. Tabel 4.41 menampilkan nilai untuk masing-masing hubungan variabel dan nilai intermediasinya.

Tabel 4. 41 Hubungan variabel dan intermediasinya skenario pertama

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.258
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.262
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.259
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.068

Kemudian hal yang selanjutnya dilakukan adalah mengidentifikasi signifikansi dari hubungan-hubungan tersebut melalui metode *bootstrapping* PLS. Tabel 4.42 menampilkan hasil T-statistik dan *p-value bootstrap* dari *outer model* penelitian skenario campuran pertama serta status yang dihasilkan.

Tabel 4. 42 Hasil T-Statistik dan *p-value bootstrap outer model* skenario pertama

No.	Indikator	T-statistik	<i>p-value</i>	Status
1	X1	2.894	0.004	Signifikan
2	X3	3.561	0.000	Signifikan
3	X4	2.115	0.035	Signifikan
4	X5	3.009	0.003	Signifikan
5	X8	2.624	0.009	Signifikan
6	X9	2.412	0.016	Signifikan
7	X10	3.313	0.001	Signifikan
8	Y1	1.802	0.072	Signifikan pada kondisi T-statistik > 1.66
9	Y3	2.247	0.025	Signifikan
10	Y4	2.608	0.009	Signifikan
11	Y5	2.560	0.011	Signifikan
12	Y7	2.378	0.018	Signifikan
13	Y8	1.734	0.084	Signifikan pada kondisi T-statistik > 1.66
14	Y9	2.900	0.004	Signifikan
15	Y10	2.352	0.019	Signifikan
16	Y11	1.828	0.068	Signifikan pada kondisi T-statistik > 1.66
17	Y12	2.301	0.022	Signifikan

Berdasarkan status dari kondisi tersebut, dapat dinyatakan bahwa semua indikator yang digunakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel-variabel penelitian. Pada beberapa indikator seperti indikator Y1, Y8, dan Y11 bersifat signifikan jika nilai batas bawah signifikan adalah 1.66 bukan 1.96. Tabel (x.x) menampilkan hasil T-statistik dan *p-value bootstrap* dari *inner mokenardel* penelitian skenario campuran pertama serta status yang dihasilkan.

Tabel 4. 43 Hasil T-Statistik dan *p-value bootstrap inner model* skenario pertama

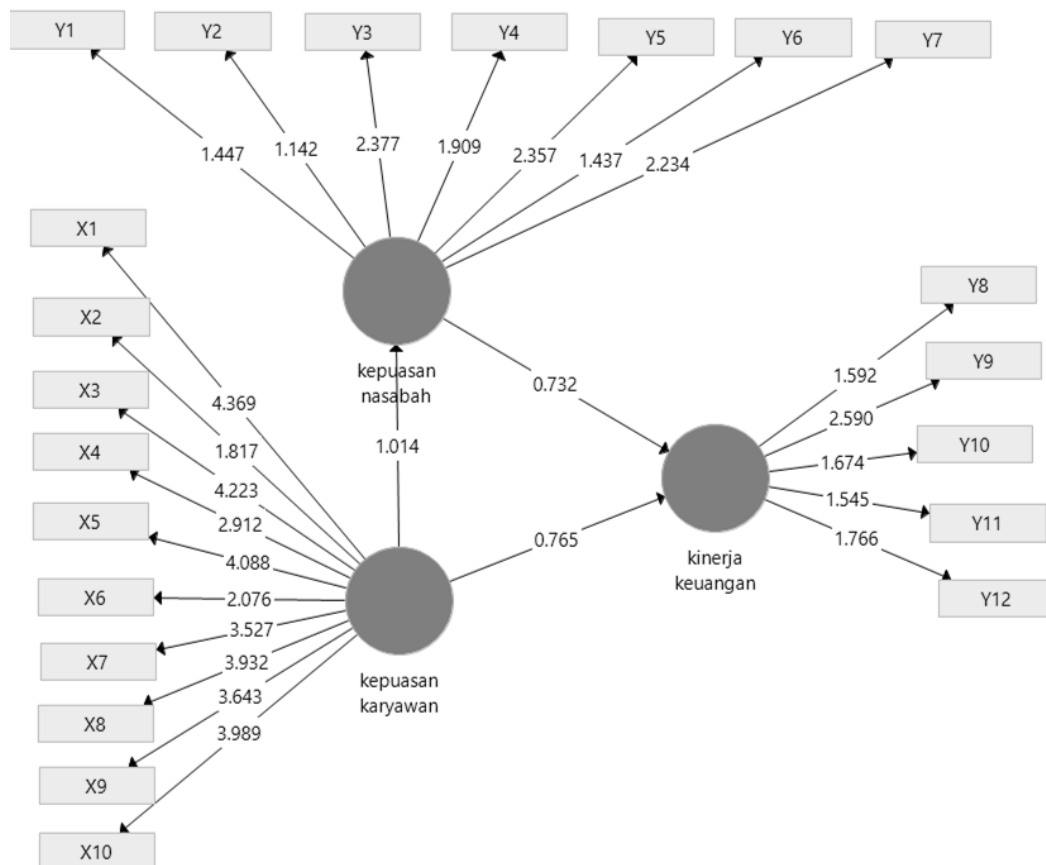
No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.663	0.508	Tidak signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.786	0.432	Tidak signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.829	0.407	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja keuangan, kepuasan karyawan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja keuangan dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan. Hubungan-hubungan tersebut bersifat tidak signifikan disebabkan salah satu alasannya adalah sedikitnya jumlah kelompok data yang dibuat dan dikumpulkan dalam penelitian (Wiyono, 2011).

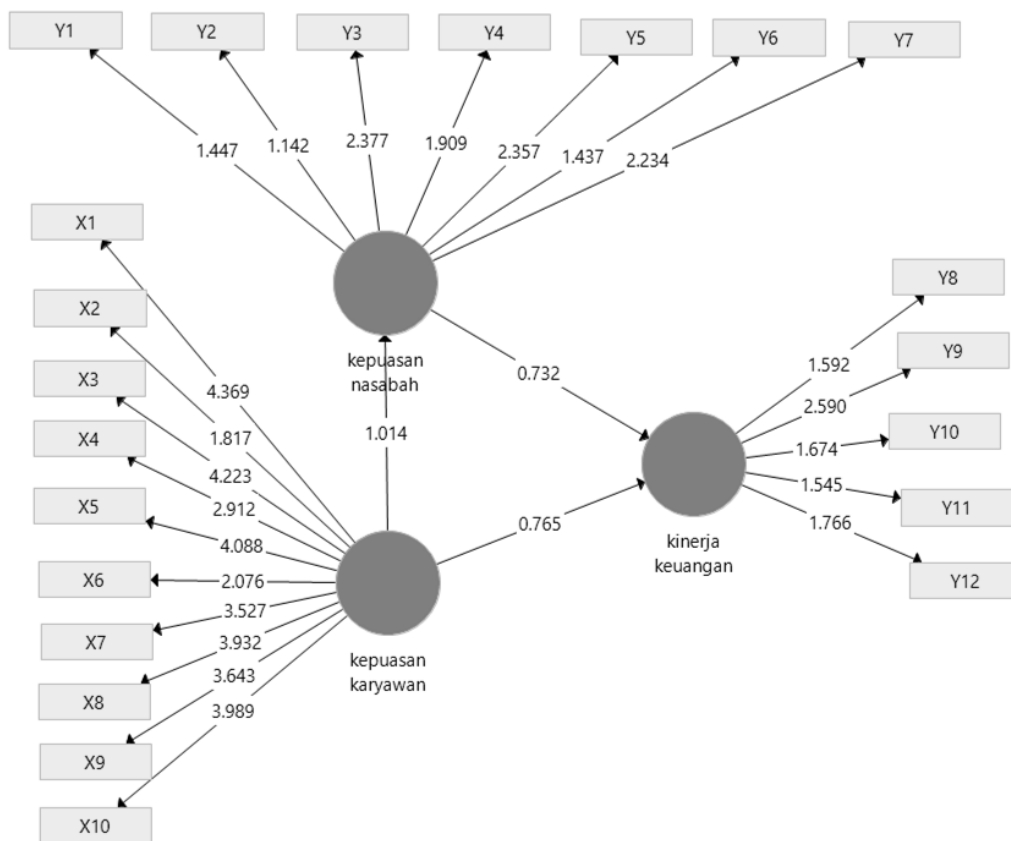
Maka dari itu, pada skenario campuran pertama dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima, hipotesis kedua diterima, dan hipotesis ketiga diterima, karena dalam pernyataan hipotesis tidak disebutkan terkait dengan signifikansi hubungan-hubungan tersebut.

### 4.3.3 Analisis Skenario Kedua

Analisis campuran skenario kedua yang dilakukan adalah analisis dari campuran skenario dengan model data campuran dari karyawan *frontliner* tipe pertama, data nasabah *random* tipe ketiga dan data manajer campuran tipe ketiga. Gambar 4.33 dan gambar 4.34 menampilkan hasil *PLS algorithm* dan *bootstrap* sebelum dilakukannya pengujian validitas dan reliabilitas.



Gambar 4. 33 Hasil *PLS algorithm* skenario kedua sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 34 Hasil *bootstrap* skenario kedua sebelum pengujian validitas dan reliabilitas

Dari gambar 4.33 dan gambar 4.34 dapat dilihat bahwa skenario kedua mempunyai kemiripan dengan skenario pertama di mana kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan. Melalui hasil *bootstrap* juga didapatkan bahwa hubungan antar variabel bersifat tidak signifikan dan signifikan pada beberapa indikator. Akan tetapi, karena pengujian validitas dan reliabilitas pada skenario kedua gambar 4.33 dan gambar 4.34 belum dilaksanakan, perlunya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu untuk melihat apakah ada perubahan model atau tidak. Tabel 4.44 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen dari model skenario campuran kedua.

Tabel 4. 44 Pengujian validitas konvergen skenario kedua

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.834	Valid
2	X2	0.462	Tidak Valid
3	X3	0.783	Valid
4	X4	0.681	Valid
5	X5	0.800	Valid
6	X6	0.547	Valid
7	X7	0.682	Valid
8	X8	0.718	Valid
9	X9	0.735	Valid
10	X10	0.792	Valid
11	Y1	0.572	Valid
12	Y2	0.482	Tidak Valid
13	Y3	0.754	Valid
14	Y4	0.673	Valid
15	Y5	0.799	Valid
16	Y6	0.451	Tidak Valid
17	Y7	0.697	Valid
18	Y8	0.629	Valid
19	Y9	0.982	Valid
20	Y10	0.616	Valid
21	Y11	0.574	Valid
22	Y12	0.641	Valid

Berdasarkan pengujian validitas tersebut, didapatkan bahwa indikator X2, Y2, dan Y6 tidak memenuhi uji validitas konvergen *outer loading*, karena skor yang dihasilkan tidak melebihi dari 0.5. Maka dari itu, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan saat dilakukannya perubahan model adalah menghapus indikator X2, Y2, dan Y6 dari model penelitian. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity*. Tabel 4.45 menampilkan *cross loading* dari masing-masing indikator terhadap variabel.

Tabel 4. 45 *cross loading discriminant validity* skenario kedua

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.834	0.274	-0.151	Valid
2	X2	0.462	0.015	-0.145	Valid
3	X3	0.783	0.263	-0.195	Valid
4	X4	0.681	0.058	-0.040	Valid
5	X5	0.800	0.256	-0.163	Valid
6	X6	0.547	0.142	-0.128	Valid
7	X7	0.682	0.356	-0.042	Valid
8	X8	0.718	0.206	-0.116	Valid
9	X9	0.735	0.248	-0.174	Valid
10	X10	0.792	0.413	-0.078	Valid

11	Y1	-0.072	0.572	0.233	Valid
12	Y2	-0.009	0.482	0.191	Valid
13	Y3	0.296	0.754	0.107	Valid
14	Y4	0.165	0.673	0.198	Valid
15	Y5	0.406	0.799	0.172	Valid
16	Y6	0.057	0.451	-0.007	Valid
17	Y7	0.229	0.697	-0.010	Valid
18	Y8	-0.095	-0.056	0.629	Valid
19	Y9	-0.168	0.188	0.982	Valid
20	Y10	0.066	0.093	0.616	Valid
21	Y11	0.092	0.021	0.574	Valid
22	Y12	0.035	0.086	0.641	Valid

Secara *cross loading discriminant validity* semua indikator dapat dinyatakan valid, sebab semua indikator yang dipasangkan pada masing-masing variabel mempunyai skor yang lebih besar daripada skor indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *average variance extracted discriminant validity* dari model tersebut. Tabel 4.46 menampilkan hasil dari *average variance extracted discriminant validity* dari model skenario campuran kedua.

Tabel 4. 46 Hasil *average variance extracted* skenario kedua

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.508	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.415	Tidak Valid
3	Kinerja Keuangan	0.496	Tidak Valid

Karena skor variabel kepuasan nasabah dan kinerja keuangan terdapat hal yang tidak valid, maka dari itu indikator dari variabel tersebut dengan *outer loading* terendah juga harus dihapus agar skor *average variance extracted* dari variabel-variabel tersebut menjadi valid. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah reliabilitas konten dari *Cronbach alpha*. Tabel 4.47 menampilkan hasil dari *Cronbach alpha* model skenario campuran kedua.

Tabel 4. 47 *Cronbach alpha* skenario kedua

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil dari perhitungan *Cronbach alpha*, semua variabel mempunyai reliabilitas konten yang baik, karena semua skor yang dihasilkan mempunyai skor lebih dari standar minimum *Cronbach alpha* yaitu sebesar 0.7. Aspek yang akan selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *composite reliability*. Tabel 4.48 menampilkan hasil dari reliabilitas komposit model skenario campuran kedua.

Tabel 4. 48 Reliabilitas komposit skenario kedua

No	Variabel	Reliabilitas Komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.910	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.827	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.825	Reliabel

Berdasarkan hasil dari perhitungan reliabilitas komposit, semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Maka dari itu, dapat dinyatakan bahwa semua variabel telah memenuhi reliabilitas komposit. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *Q-square model fit* dari model skenario kedua. Tabel 4.49 menampilkan *model fit* dari model penelitian skenario campuran kedua.

Tabel 4. 49 *Q-Square model fit* penelitian skenario campuran kedua

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.135	0.234
2	Kinerja Keuangan	0.099	

Berdasarkan hasil perhitungan dari *Q-Square* dapat dinyatakan bahwa model penelitian yang dibuat dari skenario campuran kedua telah memetakan 23.4% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai dari *Q-Square* mempunyai nilai lebih dari 0, dapat dinyatakan bahwa skenario campuran kedua mempunyai sifat *predictive relevance*. Kemudian, hal yang perlu dilakukan adalah terkait dengan menentukan bentuk model terbaru, setelah indikator yang tidak valid dan indikator yang menyebabkan nilai AVE menjadi tidak valid dihapus. Indikator yang dihapus adalah X2, Y1, Y2, Y6, dan Y11.

Setelah menghapus indikator-indikator yang tidak memenuhi pengujian validitas konvergen, serta menghapus indikator-indikator dengan nilai *outer loading* terkecil, pengujian validitas terhadap model yang baru dilakukan ulang. Tabel 4.50 menampilkan pengujian validitas konvergen *outer loading* dari skenario

campuran kedua yang baru setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid.

Tabel 4. 50 Pengujian validitas konvergen setelah indikator tidak valid dihapus

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.837	Valid
2	X3	0.772	Valid
3	X4	0.687	Valid
4	X5	0.801	Valid
5	X6	0.559	Valid
6	X7	0.695	Valid
7	X8	0.719	Valid
8	X9	0.735	Valid
9	X10	0.780	Valid
10	Y3	0.758	Valid
11	Y4	0.646	Valid
12	Y5	0.822	Valid
13	Y7	0.701	Valid
14	Y8	0.683	Valid
15	Y9	0.978	Valid
16	Y10	0.623	Valid
17	Y12	0.679	Valid

Berdasarkan hasil dari pengujian data tersebut, dapat dinyatakan bahwa semua indikator telah melebihi validitas konvergen karena semua indikator telah melebihi nilai 0.5. Setelah semua indikator dinyatakan valid, hal yang selanjutnya perlu diidentifikasi adalah *cross loading discriminant validity* dari masing-masing indikator. Tabel 4.51 menampilkan *cross loading discriminant validity* dari masing-masing indikator terhadap variabel-variabelnya.

Tabel 4. 51 *cross loading discriminant validity* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.837	0.288	-0.126	Valid
2	X3	0.772	0.288	-0.179	Valid
3	X4	0.687	0.093	-0.010	Valid
4	X5	0.801	0.290	-0.124	Valid
5	X6	0.559	0.205	-0.119	Valid
6	X7	0.695	0.390	-0.040	Valid
7	X8	0.719	0.232	-0.067	Valid
8	X9	0.737	0.269	-0.139	Valid
9	X10	0.780	0.414	-0.046	Valid
10	Y3	0.299	0.758	0.072	Valid



No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
11	Y4	0.163	0.646	0.193	Valid
12	Y5	0.412	0.822	0.178	Valid
13	Y7	0.233	0.701	-0.024	Valid
14	Y8	-0.092	-0.047	0.683	Valid
15	Y9	-0.165	0.171	0.978	Valid
16	Y10	0.062	0.067	0.623	Valid
17	Y12	0.040	0.115	0.679	Valid

Dari skor yang dihasilkan, semua indikator dapat dinyatakan valid secara *cross loading discriminant*. Semua skor untuk indikator yang dipasangkan pada variabel-variabel tersebut mempunyai skor yang lebih besar dibandingkan dengan skor indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *average variance extracted* (AVE) dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Tabel 4.52 menampilkan nilai *average variance extracted* dari variabel-variabel penelitian.

Tabel 4. 52 Nilai *average variance extracted* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.541	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.539	Valid
3	Kinerja Keuangan	0.568	Valid

Setelah mendapatkan nilai AVE dari masing-masing variabel setelah semua indikator yang mengakibatkan variabel menjadi tidak valid dihapus, dapat dinyatakan bahwa semua variabel saat ini bersifat valid, karena mempunyai skor masing-masing melebihi 0.5 dan data sudah baik untuk diolah. Aspek yang selanjutnya dibahas terkait dengan reliabilitas *Cronbach alpha*. Tabel 4.53 menampilkan hasil dari reliabilitas *Cronbach alpha* hasil perhitungan SmartPLS.

Tabel 4. 53 Nilai *Cronbach alpha* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.894	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.730	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.818	Reliabel

Setelah mendapatkan perhitungan dari *Cronbach alpha* dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Hal ini dibuktikan dengan skor dari masing-masing variabel yang melebihi nilai 0.7. Maka dari itu, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel dinyatakan bersifat reliabel. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *composite reliability* dari masing-masing variabel. Tabel 4.54 menjelaskan reliabilitas komposit dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4. 54 Reliabilitas komposit skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

No	Variabel	Reliabilitas Komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.913	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.823	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.835	Reliabel

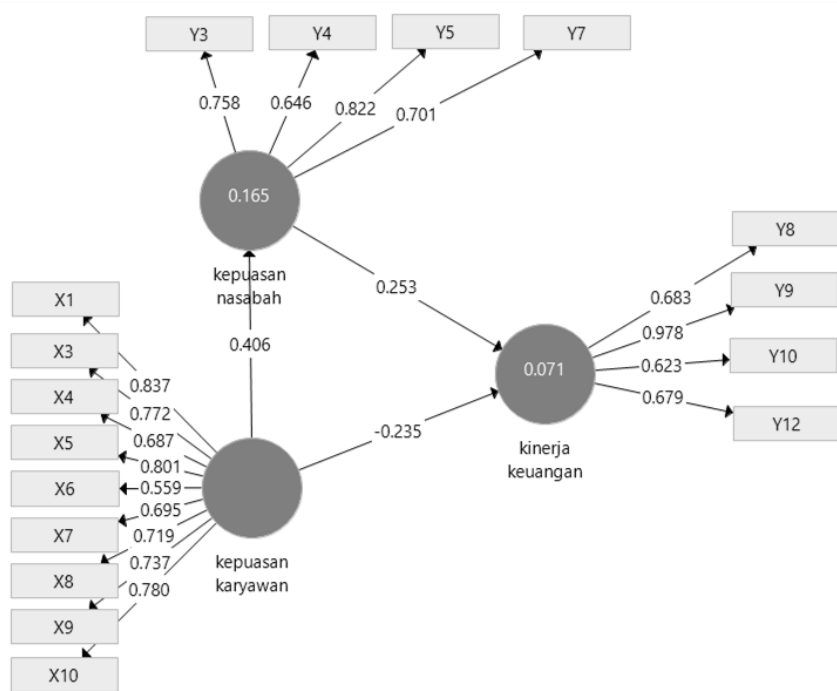
Dari perhitungan tersebut, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai reliabilitas komposit yang baik, karena mempunyai skor masing-masing lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *model fit* dari model penelitian skenario campuran kedua. Tabel 4.55 menampilkan *model fit* dari model penelitian skenario campuran kedua.

Tabel 4. 55 *Q-Square model fit* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

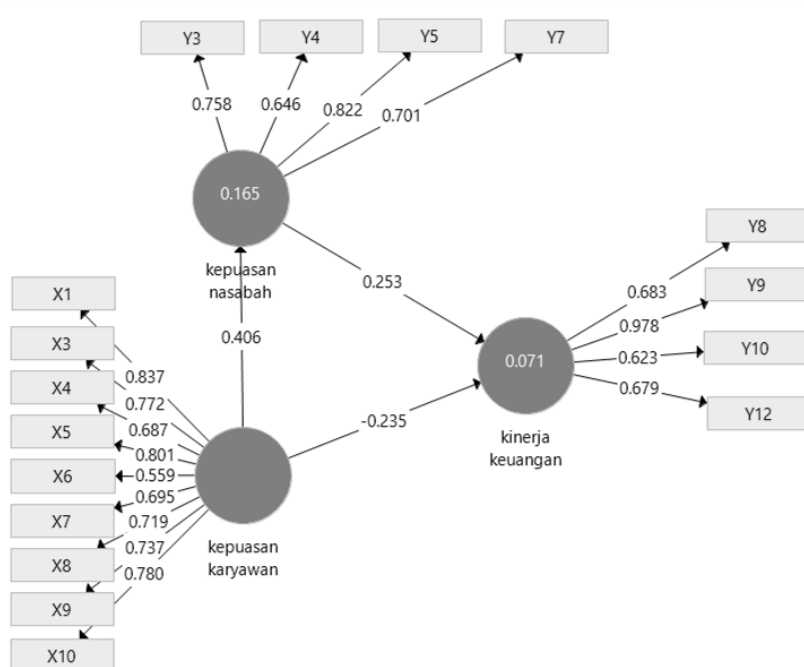
No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.165	0.236
2	Kinerja Keuangan	0.071	

Berdasarkan hasil dari *Q-Square model fit* dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran kedua telah memetakan 23.6% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai *Q-Square* sudah lebih dari nilai 0, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran kedua juga mempunyai *predictive relevance*. Selanjutnya, hal yang akan dibahas adalah terkait dengan pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan beserta dengan tingkat signifikansinya yang dijelaskan lebih lanjut melalui analisis *PLS algorithm* dan *bootstrapping* yang dilakukan. Setelah menghapus indikator-indikator yang mengakibatkan model penelitian menjadi tidak valid, Gambar 4.35

dan gambar 4.36 menampilkan hasil dari *PLS algorithm* yang baru dan hasil *bootstrapping* yang baru.



Gambar 4. 35 Hasil *PLS algorithm* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid



Gambar 4. 36 Hasil *bootstrap* skenario kedua setelah penghapusan indikator tidak valid

Berdasarkan hasil dari simulasi *PLS algorithm*, didapatkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh negative terhadap kinerja keuangan. Selain itu, didapatkan juga bahwa kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan. Tabel 4.56 merangkum nilai yang dihasilkan dari simulasi *PLS algorithm*.

Tabel 4. 56 Hubungan variabel dan intermediasinya skenario kedua

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.406
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.253
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.235
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.103

Setelah mendapatkan nilai untuk hubungan antar variabel *inner model*, hal yang selanjutnya perlu dikerjakan adalah menentukan tingkat signifikansi dari hubungan-hubungan tersebut. Seperti pada skenario pertama, nilai signifikansi dari hubungan-hubungan tersebut didapatkan melalui proses *bootstrapping*. Tabel 4.57 menampilkan tingkat signifikansi atas T-Statistik dan *p-value* dari proses tersebut untuk *outer model*.

Tabel 4. 57 Hasil *bootstrap* untuk *outer model* skenario kedua

No.	Indikator	T-statistik	<i>p-value</i>	Status
1	X1	7.641	0.000	Signifikan
2	X3	6.503	0.000	Signifikan
3	X4	3.700	0.000	Signifikan
4	X5	6.535	0.000	Signifikan
5	X6	2.845	0.005	Signifikan
6	X7	4.045	0.000	Signifikan
7	X8	4.818	0.000	Signifikan
8	X9	4.202	0.000	Signifikan
9	X10	5.141	0.000	Signifikan
10	Y3	3.293	0.001	Signifikan
11	Y4	2.111	0.035	Signifikan
12	Y5	4.779	0.000	Signifikan
13	Y7	3.088	0.002	Signifikan
14	Y8	2.154	0.032	Signifikan
15	Y9	2.656	0.008	Signifikan
16	Y10	1.951	0.052	Signifikan pada T-Statistik > 1.66
17	Y12	2.275	0.023	Signifikan

Melalui hasil T-statistik untuk *outer loading* pada *outer model* semua indikator yang digunakan berpengaruh signifikan terhadap variabel-variabel yang digunakan. Hanya satu indikator yaitu indikator Y10 yang signifikan pada nilai T-statistik lebih dari 1.66. Hanya saja nilai yang dihasilkan sangat mendekati nilai T-statistik pada nilai 1.96. Aspek yang selanjutnya dibahas terkait dengan hasil *bootstrap* pada *inner model*. Tabel (x.x) menampilkan hasil *bootstrap* pada *inner model*.

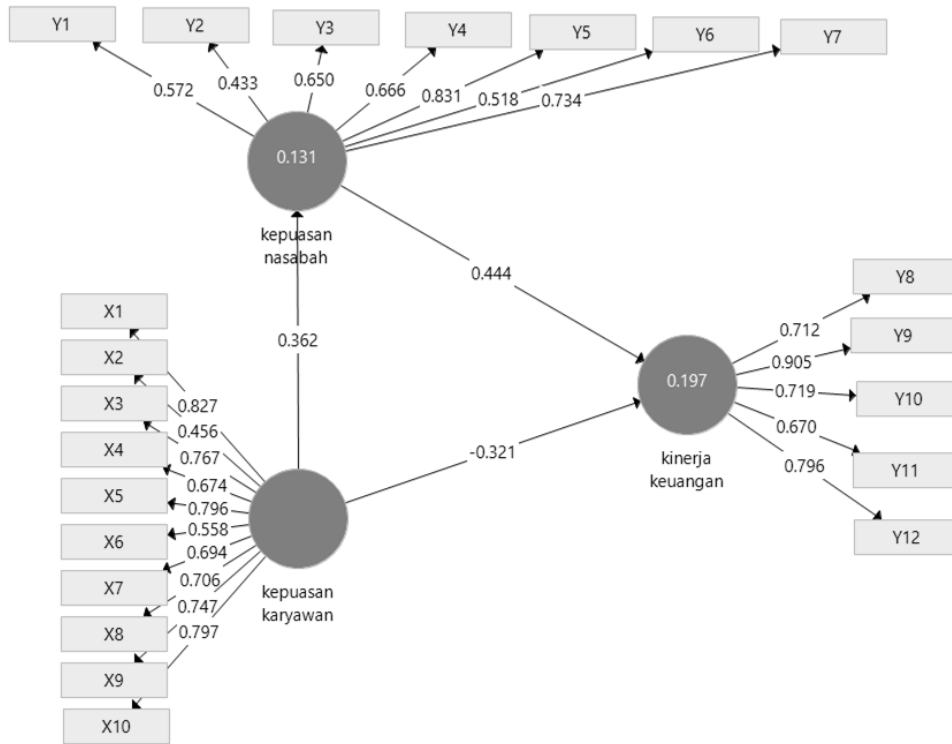
Tabel 4. 58 Hasil *bootstrap* untuk *inner model* skenario kedua

No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	2.159	0.031	Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.667	0.505	Tidak signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.841	0.401	Tidak signifikan

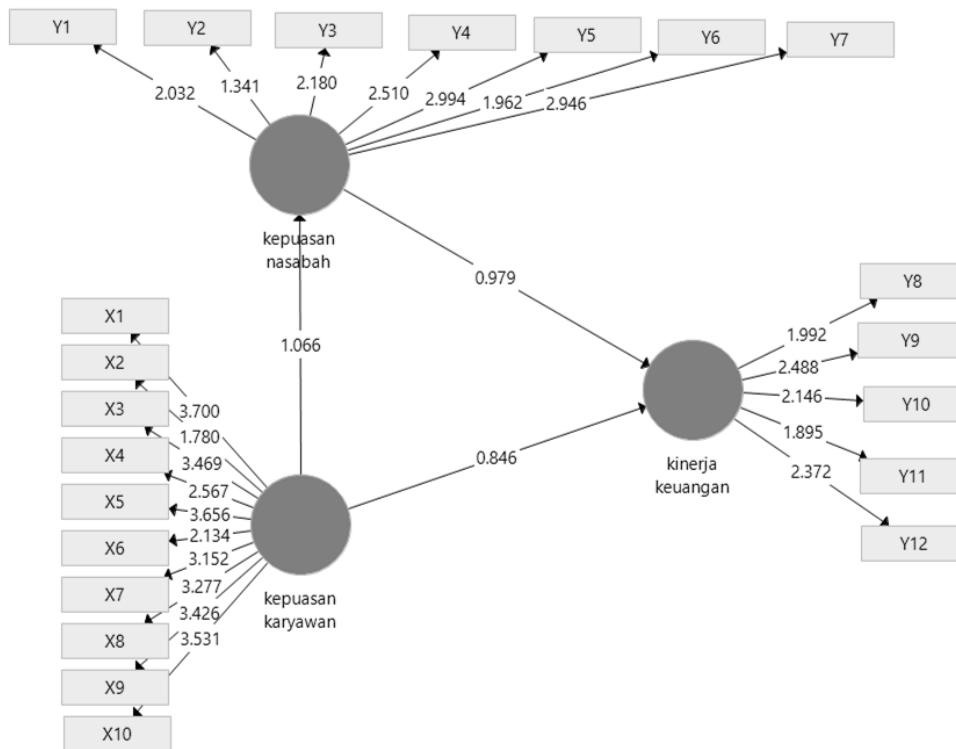
Hasil yang didapatkan pada skenario kedua untuk *bootstrap inner model* membuktikan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah berpengaruh tidak signifikan pada kinerja keuangan. Kepuasan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Maka dari itu, pada skenario kedua dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh hipotesis diterima.

#### 4.3.4 Analisis Skenario Ketiga

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah skenario campuran ketiga yang terdiri dari data karyawan *frontliner* tipe pertama, data nasabah tipe ketiga, dan data manajer tipe keempat. Gambar 4.37 dan Gambar 4.38 menampilkan hasil model skenario ketiga dari *PLS algorithm* dan *bootstrapping* yang telah dilakukan.



Gambar 4. 37 Hasil *PLS algorithm* skenario ketiga sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 38 Hasil *bootstrap* skenario ketiga sebelum pengujian validitas dan reliabilitas

Sama seperti skenario sebelumnya, pengujian data terkait dengan validitas dan reliabilitas perlu dilakukan. Pengujian pertama yang dilakukan adalah terkait dengan *outer loading convergent validity* dari model skenario campuran ketiga. Tabel 4.59 menampilkan hasil dari pengujian validitas konvergen dari model skenario ketiga.

Tabel 4. 59 Pengujian validitas konvergen dari model skenario ketiga

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.827	Valid
2	X2	0.456	Tidak Valid
3	X3	0.767	Valid
4	X4	0.674	Valid
5	X5	0.796	Valid
6	X6	0.558	Valid
7	X7	0.694	Valid
8	X8	0.706	Valid
9	X9	0.747	Valid
10	X10	0.797	Valid
11	Y1	0.572	Valid
12	Y2	0.433	Tidak Valid
13	Y3	0.650	Valid
14	Y4	0.666	Valid
15	Y5	0.831	Valid
16	Y6	0.518	Valid
17	Y7	0.734	Valid
18	Y8	0.712	Valid
19	Y9	0.905	Valid
20	Y10	0.719	Valid
21	Y11	0.670	Valid
22	Y12	0.796	Valid

Melalui tabel 4.59 dapat dilihat bahwa hanya terdapat 2 indikator saja yang tidak valid secara konvergen yaitu X2 dan Y2. Maka dari itu, untuk proses iterasi *PLS algorithm* selanjutnya indikator X2 dan Y2 perlu dihapus. Pengujian selanjutnya yang akan dilakukan terkait dengan *cross loading discriminant validity* dari model skenario campuran ketiga. Tabel 4.60 menampilkan hasil dari *cross loading discriminant validity* dari model skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 60 *Cross loading discriminant validity* model skenario ketiga

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.827	0.264	-0.059	Valid
2	X2	0.456	0.014	-0.088	Valid
3	X3	0.767	0.233	-0.144	Valid
4	X4	0.674	0.095	0.021	Valid
5	X5	0.796	0.272	-0.092	Valid
6	X6	0.558	0.144	-0.166	Valid
7	X7	0.694	0.338	-0.095	Valid
8	X8	0.706	0.204	0.016	Valid
9	X9	0.747	0.219	-0.282	Valid
10	X10	0.797	0.412	-0.117	Valid
11	Y1	-0.066	0.572	0.215	Valid
12	Y2	-0.011	0.433	0.036	Valid
13	Y3	0.300	0.650	-0.038	Valid
14	Y4	0.171	0.666	0.195	Valid
15	Y5	0.411	0.831	0.383	Valid
16	Y6	0.059	0.518	0.125	Valid
17	Y7	0.231	0.734	0.235	Valid
18	Y8	-0.023	0.036	0.712	Valid
19	Y9	-0.159	0.367	0.905	Valid
20	Y10	-0.082	0.136	0.719	Valid
21	Y11	0.050	0.063	0.670	Valid
22	Y12	-0.151	0.262	0.796	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan *cross loading* dari masing-masing indikator, didapatkan seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi validitas diskriminan. Seluruh indikator yang dipasangkan ke satu jenis variabel mempunyai skor yang lebih tinggi daripada skor jika indikator tersebut dipasangkan ke variabel yang lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah validitas diskriminan untuk variabel melalui *average variance extracted*. Tabel 4.61 menampilkan nilai validitas diskriminan *average variance extracted* dari masing-masing variabel penelitian.



Tabel 4. 61 Nilai *average variance extracted* skenario ketiga

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.505	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.411	Tidak Valid
3	Kinerja Keuangan	0.585	Valid

Berdasarkan hasil dari validitas diskriminan *average variance extracted* didapatkan bahwa salah satu variabel ternyata tidak memenuhi uji validitas diskriminan AVE yaitu kepuasan nasabah. Maka dari itu, *outer loadings* dari variabel kepuasan nasabah yang tidak valid atau dengan nilai terkecil kemudian perlu dihapus agar variabel kepuasan nasabah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Aspek yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan reliabilitas *Cronbach alpha* dari model penelitian skenario campuran ketiga. Tabel 4.62 menampilkan hasil *Cronbach alpha* dari model penelitian.

Tabel 4. 62 *cronbach alpha* variabel penelitian skenario ketiga

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Dapat dilihat pada tabel 4.62 bahwa seluruh variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas konten yang baik, karena seluruh nilai *Cronbach alpha* dari variabel penelitian yang digunakan telah melebihi nilai standar minimal yaitu 0.7. Aspek yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan reliabilitas komposit dari variabel-variabel penelitian. Tabel 4.63 menampilkan reliabilitas komposit dari variabel-variabel penelitian.

Tabel 4. 63 Reliabilitas komposit variabel penelitian skenario ketiga

No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.909	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.825	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.875	Reliabel

Berdasarkan hasil dari tabel (x.x), semua variabel dapat dikatakan telah memenuhi reliabilitas komposit yang baik, karena semua variabel telah mempunyai skor lebih dari 0.7 untuk reliabilitas komposit. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *model fit* yang akan dibahas lebih lanjut dengan menggunakan

*Q-square model fit*. Tabel 4.64 menampilkan *model fit* dari skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 64 *Q-square model fit* model penelitian skenario ketiga

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.131	0.328
2	Kinerja Keuangan	0.197	

Hasil dari perhitungan *Q-Square model fit* menunjukkan bahwa nilai *model fit* dari skenario ketiga adalah sebesar 32.8%. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian dalam skenario campuran ketiga telah merepresentasikan 32.8% dari kondisi sebenarnya. Karena nilai *Q-square* yang dihasilkan lebih dari nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian dalam skenario campuran ketiga mempunyai *predictive relevance*. Hal yang selanjutnya perlu dilakukan terkait dengan perbaikan model skenario campuran ketiga dengan menghapus indikator-indikator yang tidak valid atau menghapus indikator dengan *loading factor* terkecil untuk membuat nilai AVE dari variabel-variabel penelitian menjadi valid. Indikator yang akan dihapus adalah X2, Y1, Y2, dan Y6. Tabel (x.x) menampilkan hasil validitas untuk *outer loading convergent validity* pada skenario campuran ketiga yang telah dihapus beberapa indikatornya.

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.831	Valid
2	X3	0.763	Valid
3	X4	0.684	Valid
4	X5	0.799	Valid
5	X6	0.568	Valid
6	X7	0.701	Valid
7	X8	0.711	Valid
8	X9	0.743	Valid
9	X10	0.783	Valid
10	Y3	0.677	Valid
11	Y4	0.646	Valid
12	Y5	0.841	Valid
13	Y7	0.743	Valid

14	Y8	0.708	Valid
15	Y9	0.896	Valid
20	Y10	0.698	Valid
21	Y11	0.651	Valid
22	Y12	0.818	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen dari *outer loading factors*, didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan telah memenuhi uji validitas secara konvergen, karena semua skor yang dihasilkan telah melebihi skor minimal *outer loading factors* yaitu 0.5. Aspek yang kemudian dibahas adalah *cross loading discriminant validity* dari indikator-indikator penelitian. Tabel 4.65 menampilkan hasil dari *cross loading discriminant validity* dari indikator-indikator penelitian.

Tabel 4. 65 *Cross loading discriminant validity* skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.831	0.288	-0.059	Valid
2	X3	0.763	0.279	-0.144	Valid
3	X4	0.684	0.122	0.017	Valid
4	X5	0.799	0.307	-0.091	Valid
5	X6	0.568	0.211	-0.162	Valid
6	X7	0.701	0.383	-0.100	Valid
7	X8	0.711	0.229	0.006	Valid
8	X9	0.743	0.240	-0.287	Valid
9	X10	0.783	0.416	-0.124	Valid
10	Y3	0.299	0.677	-0.033	Valid
11	Y4	0.164	0.646	0.196	Valid
12	Y5	0.414	0.841	0.388	Valid
13	Y7	0.233	0.743	0.242	Valid
14	Y8	-0.017	0.043	0.708	Valid
15	Y9	-0.155	0.356	0.896	Valid
16	Y10	-0.087	0.107	0.698	Valid
17	Y11	0.048	0.045	0.651	Valid
18	Y12	-0.148	0.290	0.818	Valid

Berdasarkan pengujian *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan bersifat valid. Semua indikator dapat dinyatakan valid, sebab indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing

mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek yang selanjutnya perlu untuk diuji terkait dengan *average variance extracted discriminant validity*. Tabel 4.66 menampilkan hasil *average variance extracted discriminant validity* pada model skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 66 *Average Variance Extracted* dari skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.540	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.534	Valid
3	Kinerja Keuangan	0.577	Valid

Setelah menghapus beberapa indikator yang tidak valid dan indikator dengan nilai *outer loadings* terkecil, didapatkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi pengujian validitas diskriminan dengan AVE, karena seluruh nilai AVE dari variabel yang digunakan dalam penelitian mempunyai skor lebih dari 0.5. Aspek yang selanjutnya dibahas terkait dengan reliabilitas konten dari model skenario campuran ketiga. Tabel 4.67 menampilkan reliabilitas konten *Cronbach alpha* dari model skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 67 *Cronbach alpha* dari skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.894	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.730	Valid
3	Kinerja Keuangan	0.857	Valid

Berdasarkan hasil dari tabel 4.67 terkait dengan *Cronbach alpha* model penelitian skenario campuran ketiga, didapatkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai reliabilitas konten yang baik, karena semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek yang kemudian dibahas adalah terkait dengan *composite reliability* variabel penelitian. Tabel 4.68 menampilkan *composite reliability* dari model penelitian skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 68 Reliabilitas komposit skenario ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid

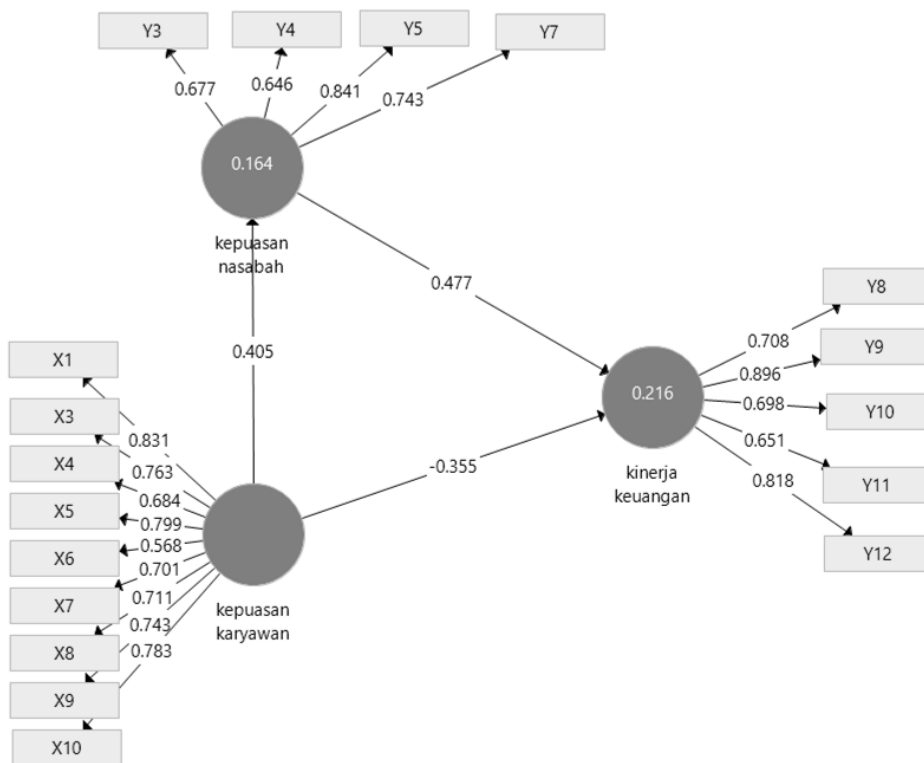
No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.913	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.819	Valid
3	Kinerja Keuangan	0.871	Valid

Berdasarkan hasil yang ditampilkan oleh tabel (x.x) didapatkan bahwa seluruh variabel mempunyai reliabilitas komposit yang baik. Semua variabel mempunyai reliabilitas komposit yang baik, sebab semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *Q-Square model fit*. Tabel 4.69 menampilkan *Q-Square model fit* dari model penelitian skenario campuran ketiga.

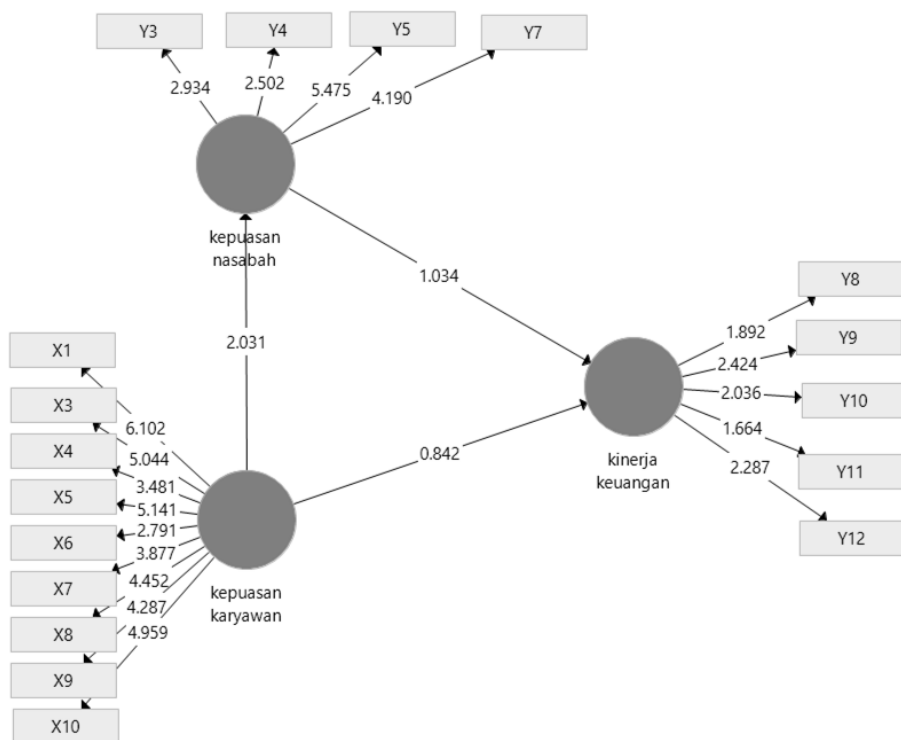
Tabel 4. 69 *Q-square model fit* dari model penelitian skenario campuran ketiga setelah penghapusan indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.164	0.380
2	Kinerja Keuangan	0.216	

Berdasarkan hasil *Q-square model fit*, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran ketiga merefleksikan 38% dari kondisi riil. Karena nilai *Q-square* melebihi nilai nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran ketiga mempunyai *predictive relevance*. Selanjutnya, hal yang akan dibahas adalah terkait dengan pengaruh antara kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan beserta dengan tingkat signifikansinya yang dijelaskan lebih lanjut melalui analisis *PLS algorithm* dan *bootstrapping* yang dilakukan. Setelah menghapus indikator-indikator yang mengakibatkan model penelitian menjadi tidak valid, Gambar 4.39 dan gambar 4.40 menampilkan hasil dari *PLS algorithm* yang baru dan hasil *bootstrapping* yang baru.



Gambar 4. 39 Hasil *PLS algorithm* skenario ketiga setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid



Gambar 4. 40 Hasil *bootstrap* skenario ketiga setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

Melalui gambar 4.39 dapat dilihat bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja keuangan. Tabel 4.70 menampilkan besarnya hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

Tabel 4. 70 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario ketiga

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.405
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.477
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.355
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.193

Setelah mendapatkan hasil dari hubungan-hubungan antar variabel tersebut, langkah yang selanjutnya dikerjakan adalah terkait dengan tingkat signifikansi yang diidentifikasi melalui proses *bootstrapping*. Sama seperti dua skenario sebelumnya, *bootstrapping* dilakukan untuk *outer model* terlebih dahulu baru *inner model* selanjutnya. Tabel 4.71 menampilkan hasil *bootstrapping* untuk *outer model* dari model skenario campuran ketiga.

Tabel 4. 71 Hasil *bootstrapping* *outer model* skenario ketiga

No	Indikator	T-Statistik	<i>p-value</i>	Status
1	X1	6.102	0.000	Signifikan
2	X3	5.044	0.000	Signifikan
3	X4	3.481	0.001	Signifikan
4	X5	5.141	0.000	Signifikan
5	X6	2.791	0.005	Signifikan
6	X7	3.877	0.000	Signifikan
7	X8	4.452	0.000	Signifikan
8	X9	4.287	0.000	Signifikan
9	X10	4.959	0.000	Signifikan
10	Y3	2.934	0.004	Signifikan
11	Y4	2.502	0.013	Signifikan
12	Y5	5.475	0.000	Signifikan
13	Y7	4.190	0.000	Signifikan
14	Y8	1.892	0.059	Signifikan pada T-statistik > 1.66
15	Y9	2.424	0.016	Signifikan
16	Y10	2.036	0.042	Signifikan
17	Y11	1.664	0.097	Signifikan
18	Y12	2.287	0.023	Signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrapping* untuk *outer model* didapatkan bahwa semua indikator bersifat signifikan, kecuali pada satu indikator yaitu Y8 yang

bersifat signifikan pada T-statistik lebih dari 1.66. Semua indikator yang lain mempunyai tingkat signifikansi pada T-Statistik lebih dari 1.96. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan tingkat signifikansi pada *inner model*. Tabel 4.72 menampilkan hasil *bootstrap* untuk *inner model* dari model penelitian.

Tabel 4. 72 Hasil *bootstrap inner model* skenario ketiga

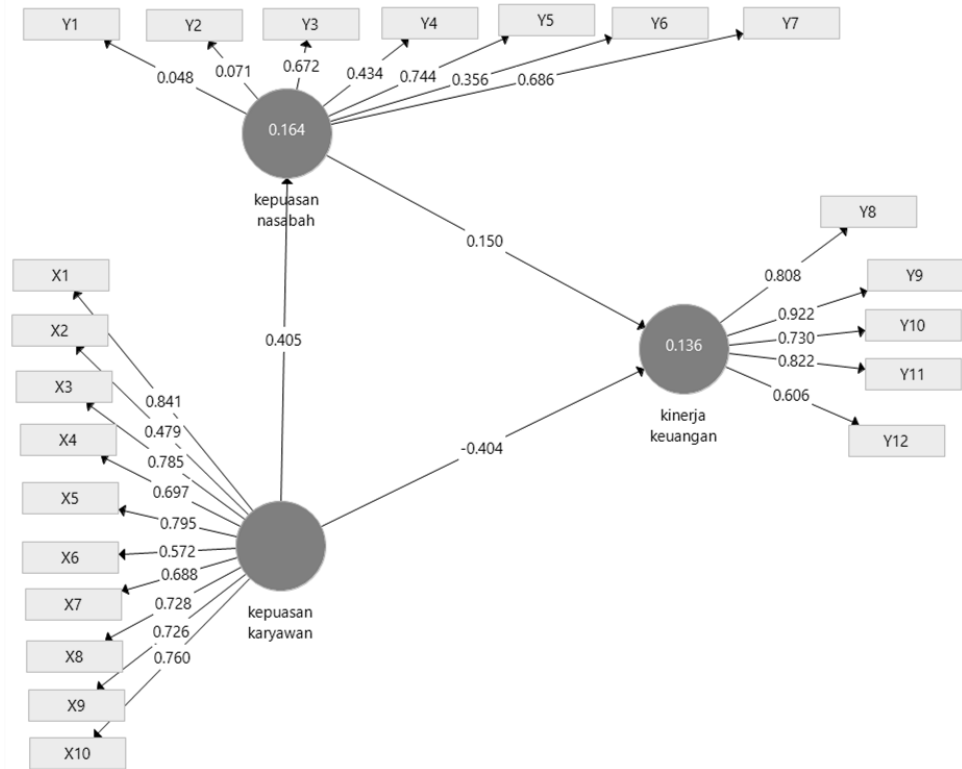
No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	2.031	0.043	Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.842	0.400	Tidak signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	1.034	0.301	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrapping* untuk *inner model* skenario campuran ketiga didapatkan hasil bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan pada kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hasil ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh hipotesis diterima, karena sesuai dengan hasil yang didapatkan, di mana kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja keuangan.

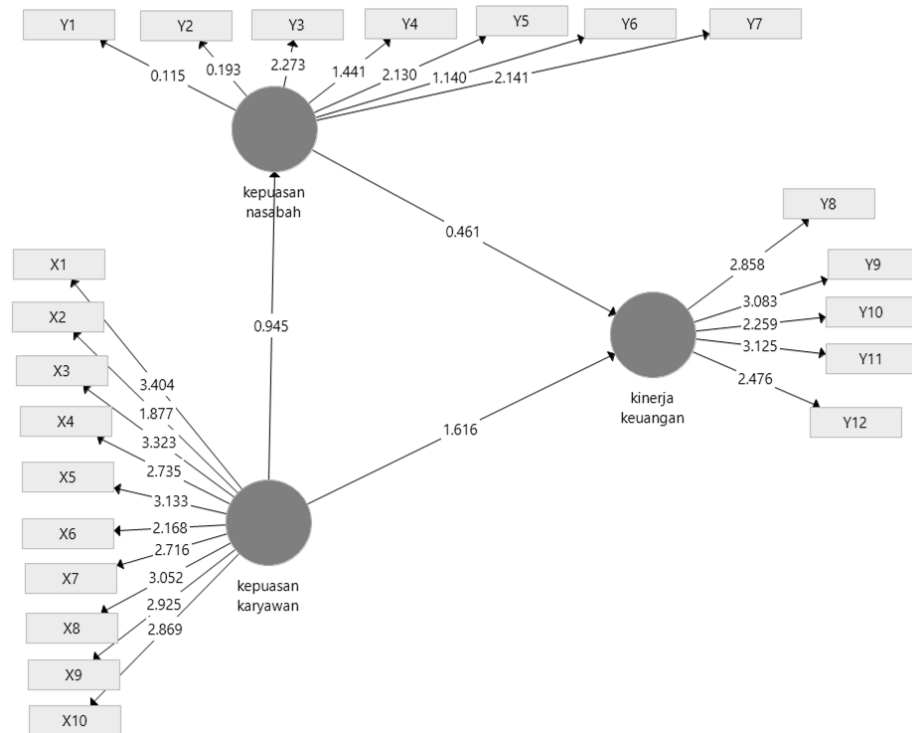
#### 4.3.5 Analisis Skenario Keempat

Analisis yang selanjutnya dilakukan adalah analisis untuk skenario CS4N3M3 yang merupakan campuran dari pengacakan dari data karyawan *frontliner* tipe keempat, data nasabah tipe ketiga, dan data dari kelompok manajerial tipe ketiga. Gambar 4.41 dan gambar 4.42 menampilkan hasil dari *PLS algorithm* dan *bootstrapping* dari model campuran keempat sebelum dilakukannya pengujian validitas dan reliabilitas.





Gambar 4. 41 Hasil *PLS algorithm* model penelitian skenario keempat sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 42 Hasil *bootstrap* model penelitian skenario keempat sebelum pengujian validitas dan reliabilitas.

Sebelum mengidentifikasi hasil, pengujian terhadap model skenario campuran keempat perlu untuk dilaksanakan. Sama seperti skenario sebelumnya, pengujian data terhadap validitas dan reliabilitas perlu untuk dilakukan untuk membuat model menjadi benar-benar valid dan reliabel. Tabel (x.x) menampilkan hasil dari pengujian validitas konvergen *outer loading* untuk model skenario campuran keempat.

Tabel 4. 73 Hasil pengujian *outer loading convergent validity* skenario keempat

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.841	Valid
2	X2	0.479	Tidak Valid
3	X3	0.785	Valid
4	X4	0.697	Valid
5	X5	0.795	Valid
6	X6	0.572	Valid
7	X7	0.688	Valid
8	X8	0.728	Valid
9	X9	0.726	Valid
10	X10	0.760	Valid
11	Y1	0.048	Tidak Valid
12	Y2	0.071	Tidak Valid
13	Y3	0.672	Valid
14	Y4	0.434	Tidak Valid
15	Y5	0.744	Valid
16	Y6	0.356	Tidak Valid
17	Y7	0.686	Valid
18	Y8	0.808	Valid
19	Y9	0.922	Valid
20	Y10	0.730	Valid
21	Y11	0.822	Valid
22	Y12	0.606	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas *outer loading convergence validity*, didapatkan bahwa indikator X2, Y1, Y2, Y4, dan Y6 bersifat tidak valid. Akan tetapi, nilai *outer loadings* dari indikator Y1 dan Y2 jauh lebih kecil daripada Y4 dan Y6. Percobaan nanti akan dilakukan dengan menghapus X2, Y1, dan Y2 terlebih dahulu. Jika setelah indikator Y1 dan Y2 dihapus nilai *outer loadings convergent validity* Y4 dan Y6 menjadi valid dan juga variabel kepuasan nasabah memenuhi validitas diskriminan *average variance extracted*. Maka indikator Y4 dan Y6 tetap dipakai untuk model penelitian. Jika Y4 dan Y6 tidak memenuhi validitas konvergen dan nilai AVE juga tidak mencukupi, maka indikator Y4 dan Y6 akan dihapus. Aspek yang akan selanjutnya dibahas adalah terkait dengan

validitas diskriminan untuk *cross loading factors*. Tabel 4.74 menampilkan *cross loading discriminant validity* dari indikator-indikator yang digunakan.

Tabel 4. 74 *Cross loading discriminant validity* skenario keempat

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.841	0.401	-0.293	Valid
2	X2	0.479	-0.061	-0.313	Valid
3	X3	0.785	0.319	-0.338	Valid
4	X4	0.697	0.028	-0.163	Valid
5	X5	0.795	0.324	-0.173	Valid
6	X6	0.572	0.091	-0.377	Valid
7	X7	0.688	0.382	-0.171	Valid
8	X8	0.728	0.279	-0.224	Valid
9	X9	0.726	0.391	-0.211	Valid
10	X10	0.760	0.322	-0.219	Valid
11	Y1	-0.215	0.048	0.178	Tidak Valid
12	Y2	-0.046	0.071	0.088	Tidak Valid
13	Y3	0.194	0.672	0.009	Valid
14	Y4	0.085	0.434	0.170	Valid
15	Y5	0.253	0.744	0.134	Valid
16	Y6	0.037	0.356	-0.005	Valid
17	Y7	0.187	0.686	-0.060	Valid
18	Y8	-0.220	-0.029	0.808	Valid
19	Y9	-0.429	0.019	0.922	Valid
20	Y10	-0.132	-0.069	0.730	Valid
21	Y11	-0.199	-0.064	0.822	Valid
22	Y12	-0.017	0.095	0.606	Valid

Setelah mendapatkan hasil dari pengujian *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa indikator Y1 dan Y2 tidak valid, karena indikator Y1 dan Y2 mempunyai skor yang lebih tinggi jika dipasangkan dengan variabel kinerja keuangan dan bukan kepuasan nasabah. Karena semua indikator yang lain telah mempunyai skor yang lebih tinggi jika dipasangkan pada variabel masing-masing dan bukan variabel yang lain, dapat dinyatakan bahwa semua indikator yang lain bersifat valid. Melalui hasil ini, dugaan untuk menghapus indikator Y1 dan Y2 semakin kuat. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *average variance extracted* dari variabel-variabel penelitian yang digunakan. Tabel 4.75

menampilkan hasil *average variance extracted discriminant validity* dari model penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 75 Nilai *average variance extracted discriminant validity* skenario keempat

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.511	Valid
2	Kepuasan Nasabah	0.257	Tidak Valid
3	Kinerja Keuangan	0.616	Valid

Berdasarkan hasil dari *average variance extracted discriminant validity test*, didapatkan bahwa hanya variabel kepuasan nasabah saja yang tidak valid. Variabel kepuasan nasabah dinyatakan tidak valid, sebab nilai *average variance extracted* yang dihasilkan kurang dari 0.5. Melalui hasil ini, langkah yang perlu dikerjakan adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid atau menghapus indikator-indikator dengan nilai *outer loadings* terkecil. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan reliabilitas model penelitian skenario campuran keempat. Tabel 4.76 menampilkan hasil dari *Cronbach alpha* reliabilitas konten dari model skenario campuran keempat.

Tabel 4. 76 Hasil *Cronbach alpha* model skenario keempat

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil dari *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Semua variabel penelitian mempunyai reliabilitas konten yang baik, sebab semua variabel mempunyai nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0.7. Reliabilitas selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan dengan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran keempat. Tabel 4.77 menampilkan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario keempat

Tabel 4. 77 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keempat

No	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan Karyawan	0.911	Reliabel
2	Kepuasan Nasabah	0.635	Tidak Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.887	Reliabel

Berdasarkan hasil dari reliabilitas komposit, didapatkan bahwa variabel kepuasan nasabah bersifat tidak reliabel, karena mempunyai nilai reliabilitas komposit kurang dari 0.7. Nilai reliabilitas komposit yang kurang tersebut, diakibatkan salah satunya oleh indikator-indikator yang tidak valid secara konvergen maupun diskriminan. Maka dari itu, indikator yang tidak valid tersebut perlu dihapus. Aspek yang selanjutnya perlu dibahas adalah *Q-Square model fit* dari model penelitian skenario campuran keempat. Tabel 4.78 menampilkan hasil dari *Q-Square model fit* penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 78 *Q-Square model fit* penelitian skenario keempat

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.164	0.300
2	Kinerja Keuangan	0.136	

Berdasarkan hasil dari *Q-Square model fit*, didapatkan bahwa nilai *Q-Square* hasil perhitungan adalah 0.300. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa model penelitian skenario campuran keempat merefleksikan 30% dari kondisi sebenarnya. Karena nilai *Q-square* lebih dari 0, dapat dinyatakan bahwa model penelitian tersebut mempunyai sifat *predictive relevance*. Setelah mengetahui indikator-indikator yang tidak valid, langkah yang selanjutnya perlu dikerjakan adalah terkait dengan perbaikan model penelitian skenario campuran keempat. Indikator yang dihapus adalah X2, Y1, dan Y6. Indikator Y4 ternyata tidak dihapus, sebab setelah menghapus indikator Y1 dan Y6, indikator Y4 menjadi valid. Sama seperti skenario sebelumnya, pengujian terhadap validitas dan reliabilitas kembali dilakukan untuk membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran keempat sudah valid dan reliabel. Tabel 4.79 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator penelitian.

Tabel 4. 79 Hasil pengujian validitas konvergen *outer loading* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.830	Valid
2	X3	0.755	Valid
3	X4	0.686	Valid
4	X5	0.774	Valid
5	X6	0.620	Valid
6	X7	0.732	Valid
7	X8	0.735	Valid
8	X9	0.729	Valid

No	Indikator	Hasil	Status
9	X10	0.723	Valid
10	Y3	0.750	Valid
11	Y4	0.660	Valid
12	Y5	0.807	Valid
13	Y7	0.727	Valid
14	Y8	0.793	Valid
15	Y9	0.920	Valid
16	Y10	0.758	Valid
17	Y11	0.825	Valid
18	Y12	0.601	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap indikator setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid, didapatkan sekarang bahwa semua indikator yang digunakan telah memenuhi pengujian validitas konvergen pada *outer loading*. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan validitas diskriminan indikator yang digunakan. Tabel 4.80 menampilkan *cross loading discriminant validity* indikator-indikator yang digunakan.

Tabel 4. 80 *Cross loading discriminant validity* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.830	0.209	-0.292	Valid
2	X3	0.755	0.176	-0.326	Valid
3	X4	0.686	-0.069	-0.151	Valid
4	X5	0.774	0.184	-0.170	Valid
5	X6	0.620	0.140	-0.368	Valid
6	X7	0.732	0.390	-0.164	Valid
7	X8	0.735	0.187	-0.228	Valid
8	X9	0.729	0.257	-0.208	Valid
9	X10	0.723	0.112	-0.210	Valid
10	Y3	0.212	0.750	0.005	Valid
11	Y4	0.107	0.660	0.180	Valid
12	Y5	0.267	0.807	0.137	Valid
13	Y7	0.201	0.727	-0.056	Valid
14	Y8	-0.234	-0.050	0.793	Valid
15	Y9	-0.422	0.165	0.920	Valid
16	Y10	-0.147	0.068	0.758	Valid
17	Y11	-0.210	0.019	0.825	Valid
18	Y12	-0.007	0.114	0.601	Valid

Berdasarkan hasil dari *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid. Indikator yang digunakan bersifat valid, sebab semua skor indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator tersebut dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keempat. Tabel 4.81 menampilkan nilai dari *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 81 Nilai *average variance extracted* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.538	Valid
2	Kepuasan nasabah	0.544	Valid
3	Kinerja keuangan	0.618	Valid

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai *average variance extracted*, didapatkan bahwa semua nilai variabel yang dihasilkan lebih dari 0.5. Karena semua skor yang dihasilkan lebih dari 0.5, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam model penelitian skenario campuran keempat adalah valid. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan reliabilitas model penelitian. Reliabilitas yang akan dibahas terlebih dahulu adalah reliabilitas konten *Cronbach alpha*. Tabel 4.82 menampilkan hasil *Cronbach alpha* model penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 82 Hasil *Cronbach alpha* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.894	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.730	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil dari model penelitian skenario campuran keempat, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah memenuhi reliabilitas konten yang baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach alpha* dari semua variabel yang sudah melebihi nilai 0.7. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan reliabilitas komposit dari variabel model penelitian skenario

campuran keempat. Tabel 4.83 menampilkan hasil dari reliabilitas komposit model penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 83 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.912	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.826	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.888	Reliabel

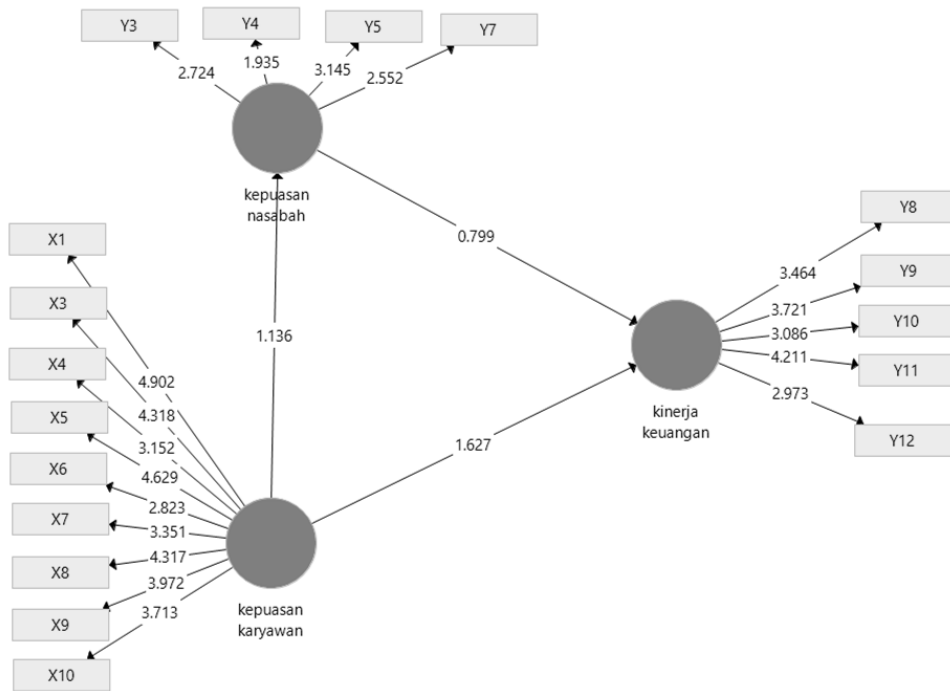
Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas komposit skenario campuran keempat, didapatkan hasil bahwa semua variabel yang digunakan telah memenuhi skor minimal reliabilitas komposit sebesar 0.7. Hal ini membuktikan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian telah mempunyai reliabilitas komposit yang baik. Aspek yang selanjutnya dibahas adalah terkait dengan *Q-Square model fit*. Tabel 4.84 menampilkan *Q-Square model fit* dari model penelitian skenario campuran keempat.

Tabel 4. 84 *Q-Square model fit* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

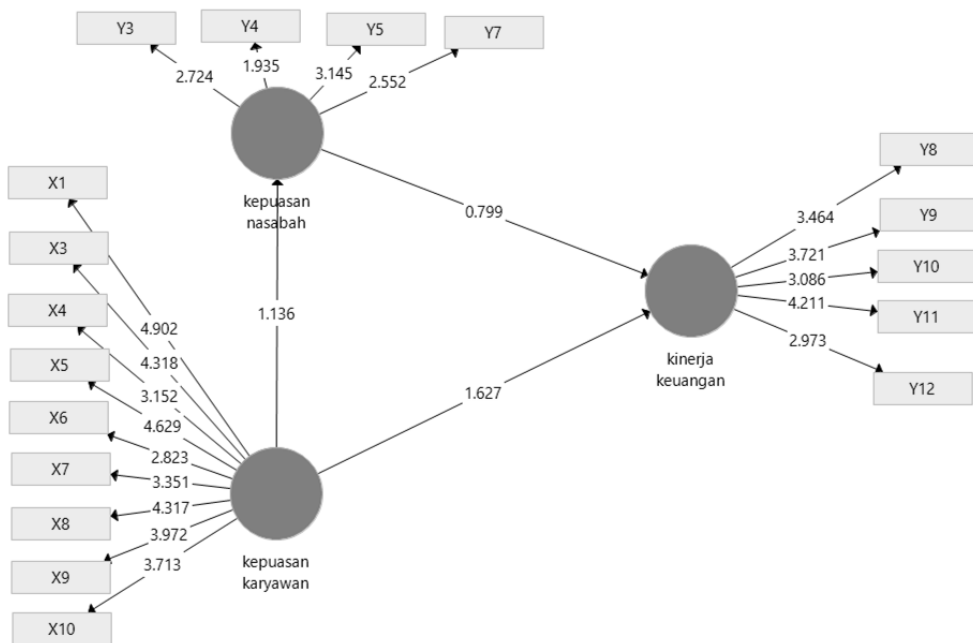
No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.078	0.234
2	Kinerja Keuangan	0.156	

Berdasarkan hasil perhitungan *Q-Square model fit*, didapatkan bahwa nilai *Q-Square* adalah sebesar 23.4%. Hal ini membuktikan bahwa model penelitian yang telah diperbaharui merefleksikan 23.4% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, nilai *Q-Square* yang lebih dari nilai 0 membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran keempat mempunyai *predictive relevance*. Setelah pengujian data terkait validitas dan reliabilitas selesai dilaksanakan, langkah selanjutnya yang perlu dilaksanakan adalah menjawab hipotesis untuk model penelitian skenario campuran keempat. Gambar 4.43 dan gambar 4.44 menampilkan model penelitian terbaru setelah menghapus indikator-indikator yang digunakan dan hasil *bootstrapping*.





Gambar 4. 43 Hasil *PLS algorithm* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid



Gambar 4. 44 Hasil *bootstrap* skenario keempat setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

Untuk lebih menjelaskan model penelitian hasil *pls algorithm* dan hasil *bootstrap*, tabel 4.85 menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel penelitian, serta menjelaskan efek mediasi dari variabel-variabel penelitian.

Tabel 4. 85 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario keempat

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.280
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.210
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.398
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.059

Berdasarkan hasil perhitungan *PLS algorithm*, didapatkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan. Hal selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan tingkat signifikansi dari model penelitian skenario campuran keempat. Sama seperti skenario sebelumnya, tingkat signifikansi diidentifikasi dengan menggunakan proses *bootstrapping*. Proses *bootstrap* pertama kali dilakukan untuk *outer model* terlebih dahulu baru untuk *inner model*. Tabel 4.86 menampilkan hasil *bootstrap* untuk *outer model* terlebih dahulu.

Tabel 4. 86 Hasil *bootstrap outer model* skenario keempat

No	Indikator	T-Statistik	<i>p-value</i>	Status
1	X1	4.902	0.000	Signifikan
2	X3	4.318	0.000	Signifikan
3	X4	3.152	0.002	Signifikan
4	X5	4.629	0.000	Signifikan
5	X6	2.823	0.005	Signifikan
6	X7	3.351	0.001	Signifikan
7	X8	4.317	0.000	Signifikan
8	X9	3.972	0.000	Signifikan
9	X10	3.713	0.000	Signifikan
10	Y3	2.724	0.007	Signifikan
11	Y4	1.935	0.054	Signifikan
12	Y5	3.145	0.002	Signifikan
13	Y7	2.552	0.001	Signifikan
14	Y8	3.464	0.001	Signifikan
15	Y9	3.721	0.000	Signifikan
16	Y10	3.086	0.002	Signifikan
17	Y11	4.211	0.000	Signifikan
18	Y12	2.973	0.003	Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan proses *bootstrapping* untuk *outer model* skenario campuran keempat, didapatkan hasil bahwa semua indikator yang digunakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel-variabel yang digunakan. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan dengan tingkat

signifikansi *inner model*. Tabel 4.87 menampilkan hasil *bootstrap* untuk *inner model* penelitian.

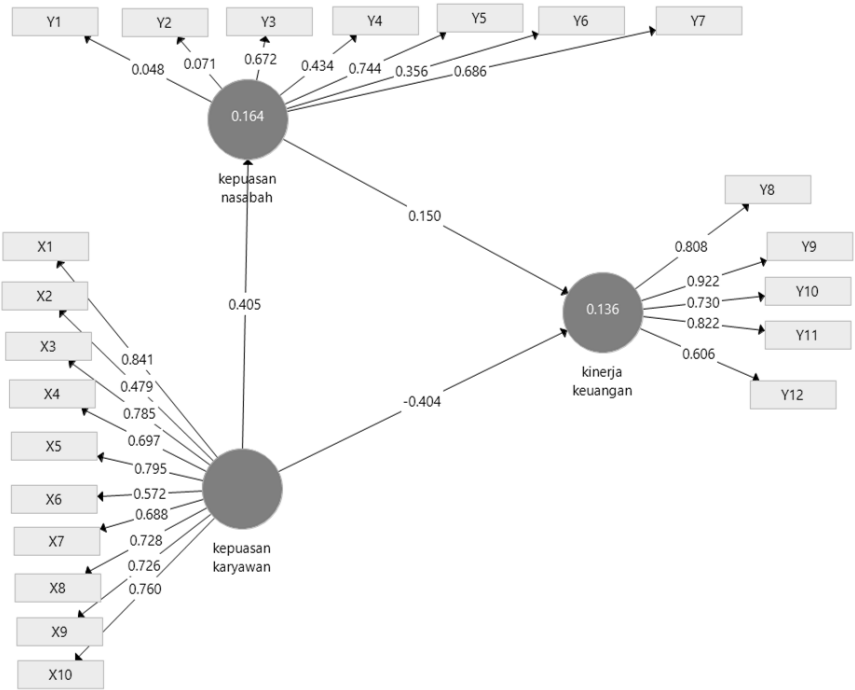
Tabel 4. 87 Hasil *bootstrap* untuk *inner model* skenario keempat

No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	1.136	0.257	Tidak Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	1.627	0.104	Tidak signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.799	0.425	Tidak signifikan

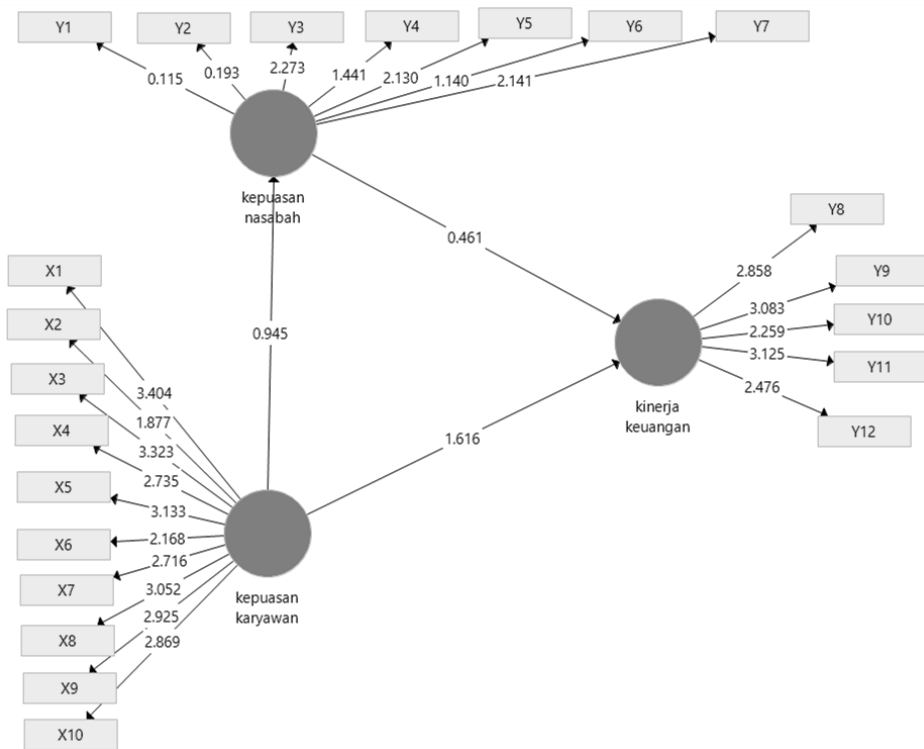
Berdasarkan hasil dari perhitungan *bootstrap* untuk *inner model*, ternyata semua variabel yang digunakan tidak berpengaruh signifikan satu dengan yang lainnya. Meskipun tidak signifikan, hipotesis penelitian tetap diterima, karena kepuasan karyawan dibuktikan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah terbukti memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan.

#### 4.3.6 Analisis Skenario Kelima

Skenario yang selanjutnya didiskusikan merupakan model penelitian yang dibangun dari campuran skenario data karyawan *frontliner* tipe kedua, data nasabah tipe keempat, dan data dari kelompok manajerial tipe keempat. Gambar 4.45 dan gambar 4.46 menampilkan hasil dari *PLS algorithm* dan *bootstrapping* untuk model penelitian skenario campuran kelima.



Gambar 4. 45 Hasil *PLS algorithm* skenario kelima sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 46 Hasil *bootstrap* skenario kelima sebelum pengujian validitas dan reliabilitas

Pengujian data terkait dengan validitas dan reliabilitas data yang digunakan perlu dilakukan untuk melihat apakah terdapat indikator yang tidak valid atau tidak reliabel untuk mengubah model. Tabel 4.88 menampilkan pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 88 Hasil pengujian *convergent validity outer loading* skenario kelima

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.841	Valid
2	X2	0.686	Valid
3	X3	0.725	Valid
4	X4	0.727	Valid
5	X5	0.716	Valid
6	X6	0.746	Valid
7	X7	0.714	Valid
8	X8	0.667	Valid
9	X9	0.544	Valid
10	X10	0.645	Valid
11	Y1	0.901	Valid
12	Y2	0.805	Valid
13	Y3	0.472	Tidak Valid
14	Y4	0.592	Valid
15	Y5	0.562	Valid
16	Y6	0.425	Tidak Valid
17	Y7	0.486	Tidak Valid
18	Y8	0.807	Valid
19	Y9	0.866	Valid
20	Y10	0.773	Valid
21	Y11	0.792	Valid
22	Y12	0.734	Valid

Berdasarkan hasil yang ditampilkan melalui pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator tersebut, didapatkan bahwa indikator Y3, Y6, dan Y7 tidak valid, karena nilai yang dihasilkan kurang dari 0.5, sebagai standar minimal validitas konvergen. Dalam proses perhitungan selanjutnya, indikator Y3, Y6, dan Y7 perlu dihapus agar hanya indikator yang valid saja yang digunakan dalam model penelitian. Aspek selanjutnya yang perlu dibahas selanjutnya adalah pengujian validitas untuk *cross loading*. Tabel 4.89 menampilkan hasil *cross loading discriminant validity* model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 89 *Cross loading discriminant validity* skenario campuran kelima

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.741	0.008	-0.270	Valid
2	X2	0.686	0.242	-0.366	Valid
3	X3	0.725	0.193	-0.133	Valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
4	X4	0.727	0.093	-0.227	Valid
5	X5	0.716	0.040	-0.215	Valid
6	X6	0.746	0.316	-0.326	Valid
7	X7	0.714	0.208	-0.141	Valid
8	X8	0.667	0.055	-0.146	Valid
9	X9	0.544	0.015	-0.055	Valid
10	X10	0.645	0.033	-0.120	Valid
11	Y1	0.232	0.901	0.143	Valid
12	Y2	0.235	0.805	0.072	Valid
13	Y3	0.000	0.472	-0.045	Valid
14	Y4	-0.072	0.592	0.198	Valid
15	Y5	0.083	0.562	0.156	Valid
16	Y6	0.048	0.425	-0.068	Valid
17	Y7	0.064	0.486	-0.046	Valid
18	Y8	-0.306	-0.082	0.807	Valid
19	Y9	-0.274	0.276	0.866	Valid
20	Y10	-0.169	0.245	0.773	Valid
21	Y11	-0.231	0.080	0.792	Valid
22	Y12	-0.367	0.048	0.734	Valid

Berdasarkan hasil *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk model penelitian skenario campuran kelima telah memenuhi pengujian validitas diskriminan tipe *cross loading*, karena seluruh indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator tersebut dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.90 menampilkan hasil *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 90 Nilai *average variance extracted* skenario kelima

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.481	Tidak valid
2	Kepuasan nasabah	0.395	Tidak valid
3	Kinerja Keuangan	0.633	Valid

Berdasarkan hasil dari nilai *average variance extracted*, didapatkan bahwa variabel kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah bersifat tidak valid, karena nilai

AVE yang dihasilkan kurang dari 0.5. Maka dari itu, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan nanti adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid, atau indikator dengan nilai *outer loading* terkecil. Hal selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.91 menampilkan hasil dari reliabilitas konten *Cronbach alpha* model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 91 *Cronbach alpha* skenario kelima

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan terkait dengan *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan bersifat reliabel. Semua variabel dinyatakan reliabel, sebab semua variabel mempunyai skor reliabilitas lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.91 menampilkan hasil reliabilitas komposit dari skenario campuran kelima.

No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.902	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.810	Reliabel
3	Kinerja Keuangan	0.896	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan terkait dengan reliabilitas komposit, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan telah memenuhi reliabilitas komposit. Semua variabel dinyatakan reliabel, sebab semua variabel mempunyai skor reliabilitas lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *Q-Square model fit* dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel (x.x) menampilkan hasil dari *Q-Square model fit* model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 92 *Q-Square model fit* model penelitian skenario kelima

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.054	0.235
2	Kinerja Keuangan	0.181	

Berdasarkan hasil perhitungan *Q-square model fit*, didapatkan hasil sebesar 23.5%. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian skenario campuran kelima

telah memetakan 23.5% kondisi sebenarnya. Karena nilai *Q-square model fit* lebih dari nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian telah mempunyai *predictive relevance*. Langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan terkait dengan menghapus indikator-indikator yang tidak lolos pengujian validitas konvergen, dan indikator-indikator dengan *outer loading* terkecil untuk membuat variabel penelitian lolos pengujian validitas diskriminan *average variance extracted*. Indikator yang perlu dihapus antara lain adalah X8, X9, Y3, Y6, dan Y7. Setelah indikator-indikator tersebut dihapus, pengujian validitas dan reliabilitas kembali dilakukan lagi. Tabel 4.93 menampilkan hasil dari pengujian validitas konvergen dari model penelitian setelah beberapa indikator dihapus.

Tabel 4. 93 Pengujian validitas konvergen skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.737	Valid
2	X2	0.704	Valid
3	X3	0.721	Valid
4	X4	0.727	Valid
5	X5	0.706	Valid
6	X6	0.758	Valid
7	X7	0.700	Valid
8	X10	0.638	Valid
9	Y1	0.900	Valid
10	Y2	0.823	Valid
11	Y4	0.570	Valid
12	Y5	0.546	Valid
13	Y8	0.811	Valid
14	Y9	0.866	Valid
15	Y10	0.772	Valid
16	Y11	0.793	Valid
17	Y12	0.731	Valid



Setelah menghapus beberapa indikator yang tidak valid, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan adalah valid. Semua indikator dapat dinyatakan valid, sebab semua indikator yang digunakan telah mempunyai skor lebih dari 0.5 untuk validitas konvergen *outer loading*. Pengujian selanjutnya yang dibahas terkait dengan *cross loading discriminant validity* dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.94 menampilkan *cross loading discriminant validity* dari model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 94 *Cross loading discriminant validity* skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No.	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.737	0.015	-0.269	Valid
2	X2	0.704	0.236	-0.366	Valid
3	X3	0.721	0.200	-0.133	Valid
4	X4	0.727	0.105	-0.227	Valid
5	X5	0.706	0.053	-0.214	Valid
6	X6	0.758	0.314	-0.327	Valid
7	X7	0.700	0.206	-0.139	Valid
8	X10	0.638	0.043	-0.119	Valid
9	Y1	0.238	0.900	0.143	Valid
10	Y2	0.256	0.823	0.072	Valid
11	Y4	-0.074	0.570	0.197	Valid
12	Y5	0.084	0.546	0.154	Valid
13	Y8	-0.324	-0.085	0.811	Valid
14	Y9	-0.285	0.281	0.866	Valid
15	Y10	-0.176	0.242	0.772	Valid
16	Y11	-0.236	0.074	0.793	Valid
17	Y12	-0.371	0.033	0.731	Valid

Berdasarkan hasil dari pengujian validitas diskriminan untuk *cross loading factor*, didapatkan bahwa seluruh indikator dapat dinyatakan valid secara diskriminan. Seluruh indikator dapat dinyatakan valid secara diskriminan, sebab semua indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.95

menampilkan nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 95 Nilai *average variance extracted* skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.507	Valid
2	Kepuasan nasabah	0.528	Valid
3	Kinerja keuangan	0.634	Valid

Semua variabel sudah dapat dinyatakan valid secara diskriminan, sebab semua variabel telah mempunyai skor *average variance extracted* lebih dari 0.5. Maka dari itu, semua variabel dapat dinyatakan valid secara diskriminan. Aspek yang selanjutnya dikerjakan terkait dengan reliabilitas model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.96 menampilkan reliabilitas konten *Cronbach alpha* dari model penelitian skenario campuran kelima.

Tabel 4. 96 *cronbach alpha* skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.872	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.717	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.857	Reliabel

Setelah mendapatkan hasil perhitungan untuk *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian bersifat reliabel. Semua variabel penelitian untuk skenario campuran kelima dapat dinyatakan reliabel, sebab semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek yang selanjutnya dibahas terkait dengan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran kelima. Tabel 4.97 menampilkan hasil perhitungan reliabilitas komposit dari skenario campuran kelima.

Tabel 4. 97 Reliabilitas komposit skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.891	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.810	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.896	Reliabel

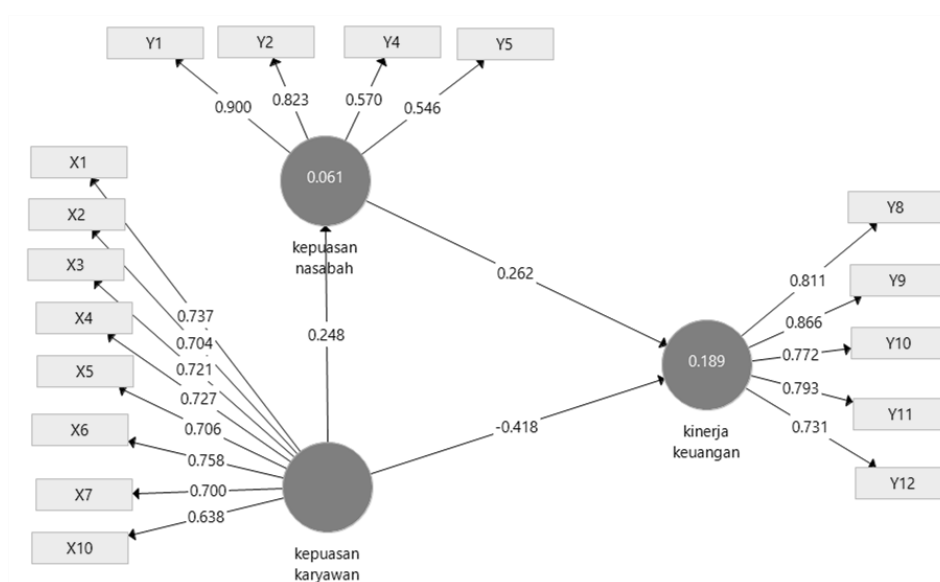
Berdasarkan hasil dari reliabilitas komposit, didapatkan bahwa seluruh variabel telah mempunyai reliabilitas komposit yang baik, sebab seluruh variabel

mempunyai skor reliabilitas komposit lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *Q-Square model fit* penelitian. Tabel 4.98 menampilkan hasil *Q-Square model fit* model penelitian skenario campuran kelima setelah indikator-indikator yang tidak valid dihapus.

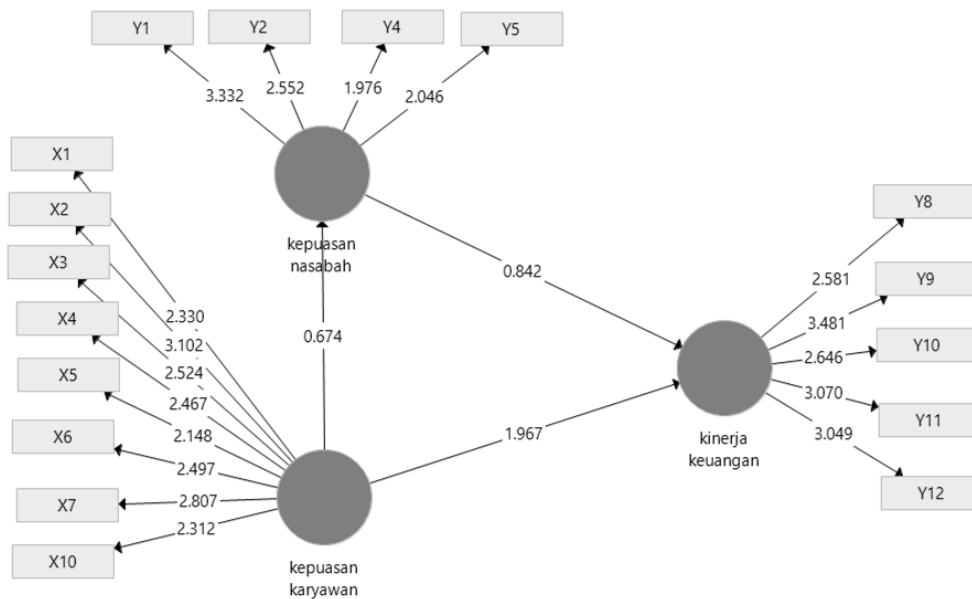
Tabel 4. 98 *Q-Square model fit* model penelitian skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.061	0.250
2	Kinerja Keuangan	0.189	

Berdasarkan hasil perhitungan *Q-Square model fit*, nilai yang dihasilkan adalah sebesar 25%. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian skenario campuran kelima telah menjelaskan 25% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai yang dihasilkan lebih dari 0, model penelitian skenario kelima dapat dinyatakan mempunyai *predictive relevance*. Langkah selanjutnya yang akan dikerjakan adalah menjawab hipotesis terkait dengan pengaruh antar variabel. Gambar 4.47 dan gambar 4.48 menampilkan hasil *pls algorithm* dan *bootstrap* setelah indikator-indikator yang tidak valid dihapus.



Gambar 4. 47 Hasil *PLS algorithm* setelah menghapus indikator-indikator tidak valid



Gambar 4. 48 Hasil *bootstrap* skenario kelima setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

Berdasarkan gambar 4.47 didapatkan bahwa ternyata kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian, kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan. Tabel 4.99 merangkum nilai pengaruh antara variabel-variabel penelitian.

Tabel 4. 99 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario kelima

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.248
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.262
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.418
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.065

Setelah mendapatkan nilai untuk pengaruh antar variabel, hal yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan nilai signifikansi untuk model penelitian, baik itu *outer model*, maupun *inner model*. Tabel 4.100 menampilkan signifikansi dari *outer model*.

Tabel 4. 100 Hasil *bootstrap outer model* skenario kelima

No	Indikator	T-Statistik	<i>p-value</i>	Status
1	X1	2.330	0.020	Signifikan
2	X2	3.102	0.002	Signifikan
2	X3	2.524	0.012	Signifikan
4	X4	2.467	0.014	Signifikan
5	X5	2.148	0.032	Signifikan
6	X6	2.497	0.013	Signifikan
7	X7	2.807	0.005	Signifikan
8	X10	2.312	0.021	Signifikan
9	Y1	3.332	0.001	Signifikan
10	Y2	2.552	0.011	Signifikan
11	Y4	1.976	0.049	Signifikan
12	Y5	2.046	0.041	Signifikan
13	Y8	2.581	0.010	Signifikan
14	Y9	3.481	0.001	Signifikan
15	Y10	2.646	0.008	Signifikan
16	Y11	3.070	0.002	Signifikan
17	Y12	3.049	0.002	Signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk bagian *outer model* didapatkan bahwa semua indikator yang dipasangkan pada masing-masing variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel yang dipasangkan. Semua indikator telah mempunyai nilai T-statistik lebih dari 1.96, sehingga semua indikator dapat dinyatakan secara signifikan mempengaruhi variabel tersebut. Hal selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan tingkat signifikansi dari *inner model*. Tabel 4.101 menampilkan hasil untuk *bootstrap inner model*.

Tabel 4. 101 Hasil *bootstrap inner model* skenario kelima

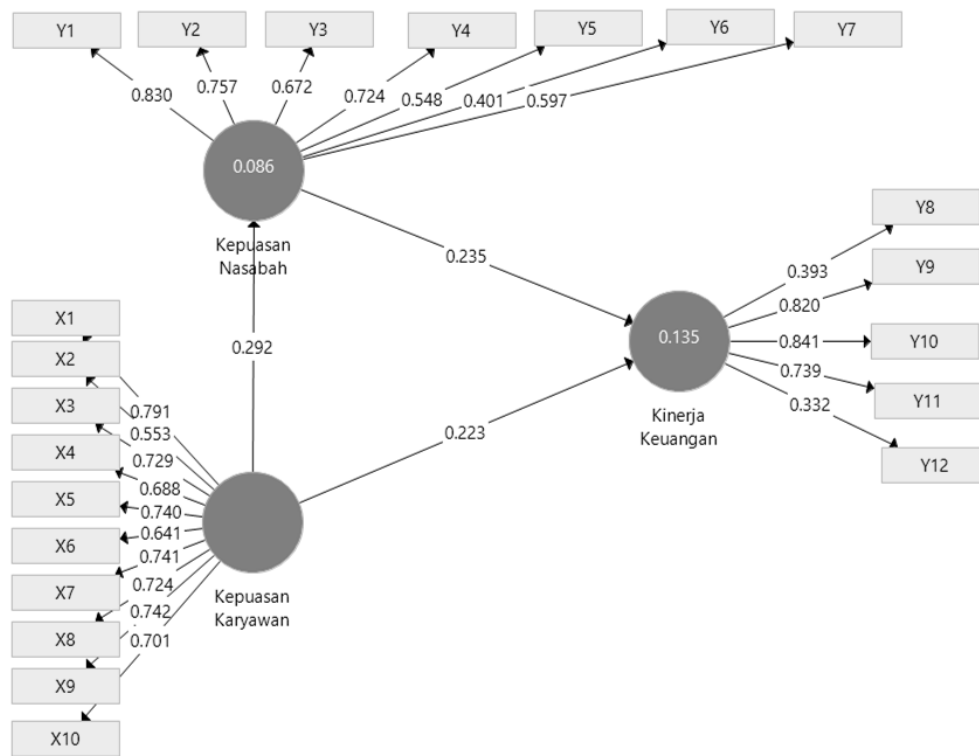
No.	Hubungan	T-statistik	<i>P-values</i>	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.674	0.501	Tidak Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	1.967	0.050	Signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.842	0.400	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk *inner model* didapatkan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh tidak signifikan untuk kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Untuk menjawab hipotesis-hipotesis, dapat dinyatakan bahwa semua hipotesis diterima, karena terbukti bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja

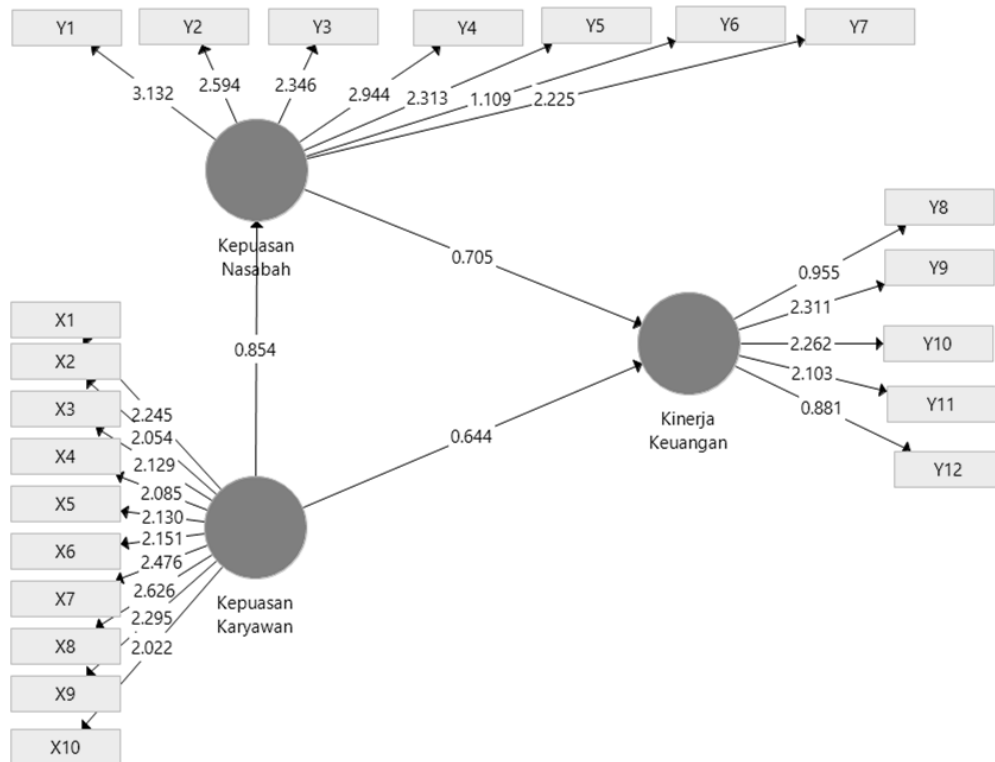
keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan.

#### 4.3.7 Analisis Skenario Keenam

Analisis skenario campuran keenam terdiri data pengacakan data karyawan *frontliner* tipe 2, dilanjutkan dengan data nasabah tipe 5, dan data dari kategori manajerial tipe 5. Gambar 4.49 dan gambar 4.50 menampilkan hasil *PLS algorithm* dan *bootstrap* dari model penelitian skenario campuran keenam sebelum dilakukannya pengujian terhadap validitas dan reliabilitas untuk model penelitian tersebut.



Gambar 4. 49 Hasil *PLS algorithm* model penelitian skenario keenam sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 50 Hasil *bootstrap* model penelitian skenario keenam sebelum pengujian validitas dan reliabilitas

Seperti skenario-skenario sebelumnya, pengujian terhadap validitas dan reliabilitas untuk model penelitian perlu dilakukan terlebih dahulu. Pengujian validitas konvergen terhadap indikator penelitian dilakukan terlebih dahulu. Tabel 4.102 menampilkan hasil pengujian *outer loadings convergent validity*.

Tabel 4. 102 Pengujian *outer loading convergent validity* untuk skenario keenam

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.791	Valid
2	X2	0.553	Valid
3	X3	0.729	Valid
4	X4	0.688	Valid
5	X5	0.740	Valid
6	X6	0.641	Valid
7	X7	0.741	Valid
8	X8	0.724	Valid
9	X9	0.742	Valid
10	X10	0.701	Valid
11	Y1	0.830	Valid
12	Y2	0.805	Valid
13	Y3	0.672	Valid
14	Y4	0.724	Valid
15	Y5	0.548	Valid

No	Indikator	Hasil	Status
16	Y6	0.401	Tidak Valid
17	Y7	0.597	Valid
18	Y8	0.393	Tidak Valid
19	Y9	0.820	Valid
20	Y10	0.841	Valid
21	Y11	0.739	Valid
22	Y12	0.332	Tidak Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen *outer loading* didapatkan ternyata indikator Y6, Y8, dan Y12 tidak valid. Indikator Y6, Y8, dan Y12 tidak valid, sebab indikator-indikator tersebut mempunyai skor kurang dari 0.5. Sementara itu, seluruh indikator yang lain dapat dinyatakan valid sebab semua indikator yang lain mempunyai skor lebih dari 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity* untuk seluruh indikator yang digunakan. Tabel 4.103 menampilkan hasil dari *cross loading discriminant validity* untuk indikator-indikator yang digunakan.

Tabel 4. 103 *Cross loading discriminant validity* skenario keenam

No	Indikator	Kepuasan Karyawan	Kepuasan Nasabah	Kinerja Keuangan	Status
1	X1	0.791	0.093	0.289	Valid
2	X2	0.553	0.201	0.256	Valid
3	X3	0.729	0.094	0.183	Valid
4	X4	0.688	0.166	0.128	Valid
5	X5	0.740	0.095	0.113	Valid
6	X6	0.641	0.219	0.074	Valid
7	X7	0.741	0.313	0.142	Valid
8	X8	0.724	0.221	0.067	Valid
9	X9	0.742	0.319	0.371	Valid
10	X10	0.701	0.031	0.098	Valid
11	Y1	0.230	0.830	0.348	Valid
12	Y2	0.201	0.757	0.273	Valid
13	Y3	0.331	0.672	0.039	Valid
14	Y4	0.183	0.724	0.246	Valid
15	Y5	0.093	0.548	0.155	Valid
16	Y6	-0.072	0.401	0.075	Valid
17	Y7	0.163	0.597	-0.001	Valid
18	Y8	-0.196	-0.083	0.393	Valid
19	Y9	0.074	0.256	0.820	Valid



No	Indikator	Kepuasan Karyawan	Kepuasan Nasabah	Kinerja Keuangan	Status
20	Y10	0.159	0.194	0.841	Valid
21	Y11	0.187	0.044	0.739	Valid
22	Y12	-0.071	0.030	0.332	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan untuk *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan adalah valid. Semua indikator yang digunakan bersifat valid, sebab seluruh nilai indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan nilai *average variance extracted* dari variabel penelitian yang digunakan. Tabel 4.104 menampilkan nilai *average variance extracted* dari variabel penelitian yang digunakan dalam model penelitian skenario campuran keenam.

Tabel 4. 104 Nilai *average variance extracted* skenario keenam

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.501	Valid
2	Kepuasan nasabah	0.437	Tidak Valid
3	Kinerja keuangan	0.438	Tidak Valid

Berdasarkan hasil perhitungan dari nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keenam, didapatkan bahwa hanya satu variabel saja yaitu kepuasan karyawan yang valid. 2 variabel lainnya tidak memenuhi nilai standar untuk *average variance extracted*. Maka dari itu, ketika menyimulasikan ulang model penelitian, langkah yang perlu diambil adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid atau indikator-indikator dengan nilai *outer loading* terendah perlu dihapus. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan dengan reliabilitas model penelitian skenario campuran keenam. Tabel 4.105 menampilkan hasil reliabilitas konten *Cronbach alpha* dari model penelitian skenario campuran keenam.

Tabel 4. 105 *Cronbach alpha* model penelitian skenario keenam

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan untuk *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas komposit penelitian. Tabel 4.106 menampilkan hasil perhitungan reliabilitas komposit dari model penelitian yang dibuat.

Tabel 4. 106 Reliabilitas komposit model penelitian skenario keenam

No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.909	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.839	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.776	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan dari reliabilitas komposit, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah memenuhi reliabilitas komposit yang baik. Semua variabel dinyatakan mempunyai reliabilitas komposit yang baik, sebab semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek yang selanjutnya akan dibahas terkait dengan *model fit* penelitian skenario campuran keenam. Tabel 4.107 menampilkan hasil *Q-Square model fit* dari penelitian.

Tabel 4. 107 *Q-Square model fit* model penelitian skenario keenam

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.086	0.217
2	Kinerja Keuangan	0.135	

Berdasarkan hasil perhitungan dari *Q-Square model fit*, didapatkan bahwa model penelitian yang dibuat pada skenario campuran keenam mempunyai skor 21.7%. Hal ini membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran keenam telah merefleksikan 21.7% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai *Q-Square model fit* telah lebih besar daripada nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario keenam sebelum penghapusan indikator-indikator yang tidak valid, mempunyai *predictive relevance*. Langkah selanjutnya yang akan dilakukan adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid secara validitas konvergen maupun diskriminan dan menghapus indikator-indikator dengan nilai *outer loadings* terkecil untuk membuat variabel yang digunakan menjadi valid. Setelah menyimulasikan *PLS algorithm* beberapa kali, didapatkan bahwa indikator yang dihapus dalam model penelitian skenario campuran keenam adalah X2, Y5, Y6,

Y8, dan Y12. Tabel 4.108 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator penelitian yang digunakan.

Tabel 4. 108 Pengujian validitas konvergen *outer loading* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.783	Valid
2	X3	0.661	Valid
3	X4	0.667	Valid
4	X5	0.734	Valid
5	X6	0.634	Valid
6	X7	0.776	Valid
7	X8	0.749	Valid
8	X9	0.796	Valid
9	X10	0.659	Valid
10	Y1	0.827	Valid
11	Y2	0.779	Valid
12	Y3	0.686	Valid
13	Y4	0.720	Valid
14	Y7	0.597	Valid
15	Y9	0.907	Valid
16	Y10	0.864	Valid
17	Y11	0.764	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen *outer loading*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi validitas konvergen yang baik, karena seluruh indikator yang digunakan mempunyai skor validitas konvergen *outer loading* lebih dari 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity* pada model penelitian skenario campuran keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid. Tabel 4.109 menampilkan hasil *cross loading discriminant validity* untuk model penelitian skenario campuran keenam setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid

Tabel 4. 109 *cross loading discriminant validity* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Indikator	Kepuasan Karyawan	Kepuasan Nasabah	Kinerja Keuangan	Status
1	X1	0.783	0.107	0.175	Valid
2	X3	0.661	0.096	0.045	Valid
3	X4	0.667	0.152	0.036	Valid
4	X5	0.734	0.110	0.054	Valid
5	X6	0.634	0.229	-0.030	Valid
6	X7	0.776	0.323	0.017	Valid

No	Indikator	Kepuasan Karyawan	Kepuasan Nasabah	Kinerja Keuangan	Status
7	X8	0.749	0.238	-0.046	Valid
8	X9	0.796	0.349	0.268	Valid
9	X10	0.659	0.059	-0.022	Valid
10	Y1	0.273	0.827	0.261	Valid
11	Y2	0.210	0.779	0.209	Valid
12	Y3	0.322	0.686	0.024	Valid
13	Y4	0.162	0.720	0.223	Valid
14	Y7	0.174	0.601	-0.028	Valid
15	Y9	0.052	0.243	0.907	Valid
16	Y10	0.137	0.182	0.864	Valid
17	Y11	0.164	0.023	0.764	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan adalah valid. Semua indikator bersifat valid, sebab nilai masing-masing indikator yang dipasangkan pada variabel yang seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan skor jika indikator tersebut dipasangkan pada variabel yang lainnya. Karena sudah valid, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menghitung nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keenam untuk menguji validitas diskriminan variabel yang digunakan. Tabel 4.110 menampilkan hasil perhitungan *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keenam.

Tabel 4. 110 Nilai *average variance extracted* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.519	Valid
2	Kepuasan nasabah	0.528	Valid
3	Kinerja keuangan	0.717	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan untuk nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran keenam, didapatkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi pengujian validitas diskriminan. Semua variabel penelitian telah memenuhi validitas diskriminan, sebab nilai *average variance extracted* dari seluruh variabel telah melebihi standar minimal yaitu 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas dari model penelitian. Reliabilitas yang akan dibahas terlebih dahulu adalah reliabilitas konten terkait dengan *Cronbach*

*alpha* variabel penelitian. Tabel 4.111 menampilkan hasil reliabilitas konten *Cronbach alpha* model penelitian skenario campuran keenam.

Tabel 4. 111 *Cronbach alpha* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.894	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.782	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.824	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Semua variabel yang digunakan dalam penelitian telah mempunyai reliabilitas konten yang baik, sebab semua variabel penelitian mempunyai nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran keenam. Tabel 4.112 menampilkan hasil dari model penelitian skenario campuran keenam.

Tabel 4. 112 Reliabilitas komposit skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

No	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.906	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.847	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.883	Reliabel

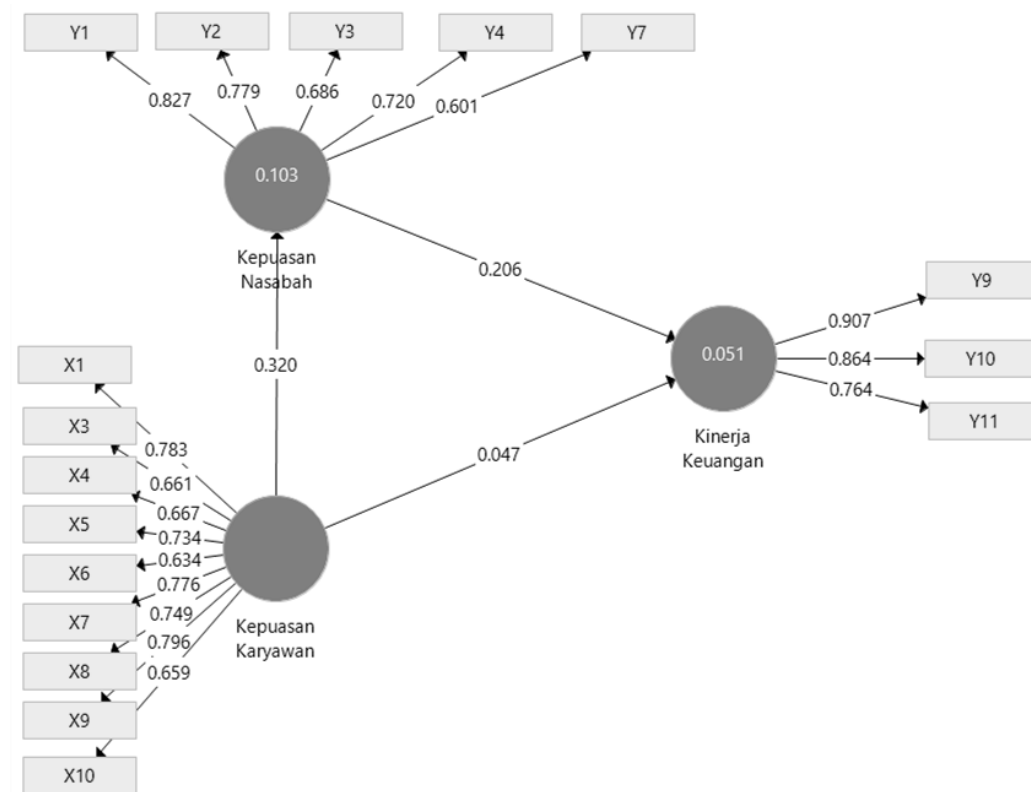
Berdasarkan hasil perhitungan untuk reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran keenam, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas komposit yang baik, karena skor dari masing-masing variabel telah mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *Q-square model fit* penelitian. Tabel 4.113 menampilkan hasil perhitungan *Q-Square model fit* penelitian.

Tabel 4. 113 *Q-Square model fit* model penelitian skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator tidak valid

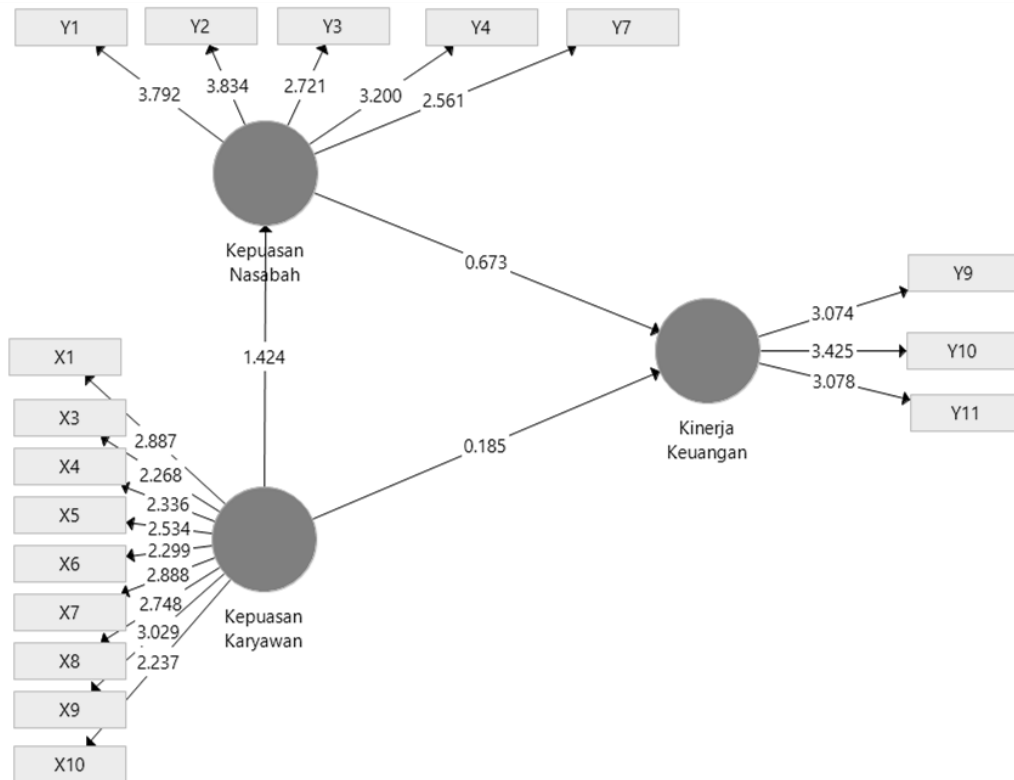
No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.103	0.154
2	Kinerja Keuangan	0.051	

Berdasarkan hasil perhitungan model penelitian skenario campuran keenam, didapatkan bahwa hasil *Q-Square model fit* adalah sebesar 15.4%. Hal ini membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran keenam merefleksikan

15,4% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai *Q-Square model fit* lebih besar dari nilai nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran keenam mempunyai *predictive relevance*. Setelah melakukan pengujian-pengujian untuk validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah menjawab hipotesis penelitian. Gambar 4.51 dan gambar 4.52 menampilkan hasil *pls algorithm* dan hasil *bootstrap* dari model penelitian skenario campuran keenam, setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.



Gambar 4. 51 Hasil *PLS algorithm* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid



Gambar 4. 52 Hasil *bootstrap* skenario keenam setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

Berdasarkan hasil perhitungan dari *pls algorithm*, didapatkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasi hubungan kepuasan karyawan dan kinerja keuangan. Tabel 4.114 merangkum hasil perhitungan *PLS algorithm*.

Tabel 4. 114 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario keenam

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.320
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.206
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.047
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.066

Pada skenario keenam, hal yang berbeda adalah terkait dengan kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan yang mempunyai pengaruh positif secara langsung. Akan tetapi, nilai mediasinya melalui kepuasan nasabah menghasilkan skor yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Langkah

selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan tingkat signifikansi yang didapatkan melalui proses *bootstrap*. Proses *bootstrap* yang akan dibahas terlebih dahulu adalah proses *bootstrap* untuk *outer model* terlebih dahulu, baru kemudian proses *bootstrap* untuk *inner model*. Tabel 4.115 menampilkan hasil proses *bootstrap* untuk *outer model*.

Tabel 4. 115 Hasil *bootstrap outer model* skenario keenam

No	Indikator	T-Statistik	P-value	Status
1	X1	2.887	0.004	Signifikan
2	X3	2.268	0.024	Signifikan
3	X4	2.336	0.020	Signifikan
4	X5	2.534	0.012	Signifikan
5	X6	2.299	0.022	Signifikan
6	X7	2.888	0.004	Signifikan
7	X8	2.748	0.006	Signifikan
8	X9	3.023	0.003	Signifikan
9	X10	2.237	0.026	Signifikan
10	Y1	3.792	0.000	Signifikan
11	Y2	3.834	0.000	Signifikan
12	Y3	2.721	0.007	Signifikan
13	Y4	3.200	0.001	Signifikan
14	Y7	2.561	0.011	Signifikan
15	Y9	3.074	0.002	Signifikan
16	Y10	3.425	0.001	Signifikan
17	Y11	3.078	0.002	Signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk *outer model* dari penelitian, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk penelitian berpengaruh signifikan untuk masing-masing variabel yang dipasangkan. Setelah melakukan *bootstrap* untuk *outer model* langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah terkait dengan *bootstrap* untuk *inner model*. Tabel 4.116 menampilkan hasil *bootstrap* untuk *inner model*.

Tabel 4. 116 Hasil *bootstrap inner model* skenario keenam

No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	1.424	0.155	Tidak Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.185	0.854	Tidak Signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.673	0.501	Tidak signifikan

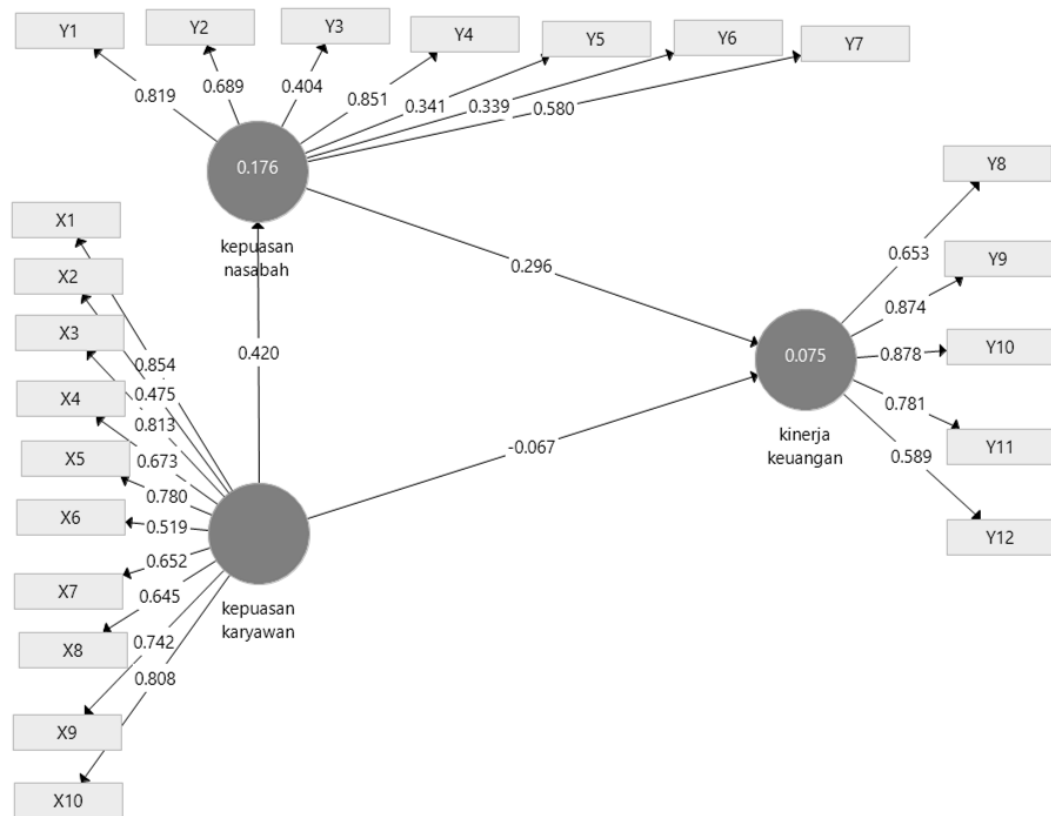
Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk *inner model*, didapatkan bahwa ternyata hubungan antar variabel bersifat tidak signifikan. Meskipun demikian, hipotesis yang dipasangkan tetap diterima, karena kepuasan karyawan berpengaruh positif



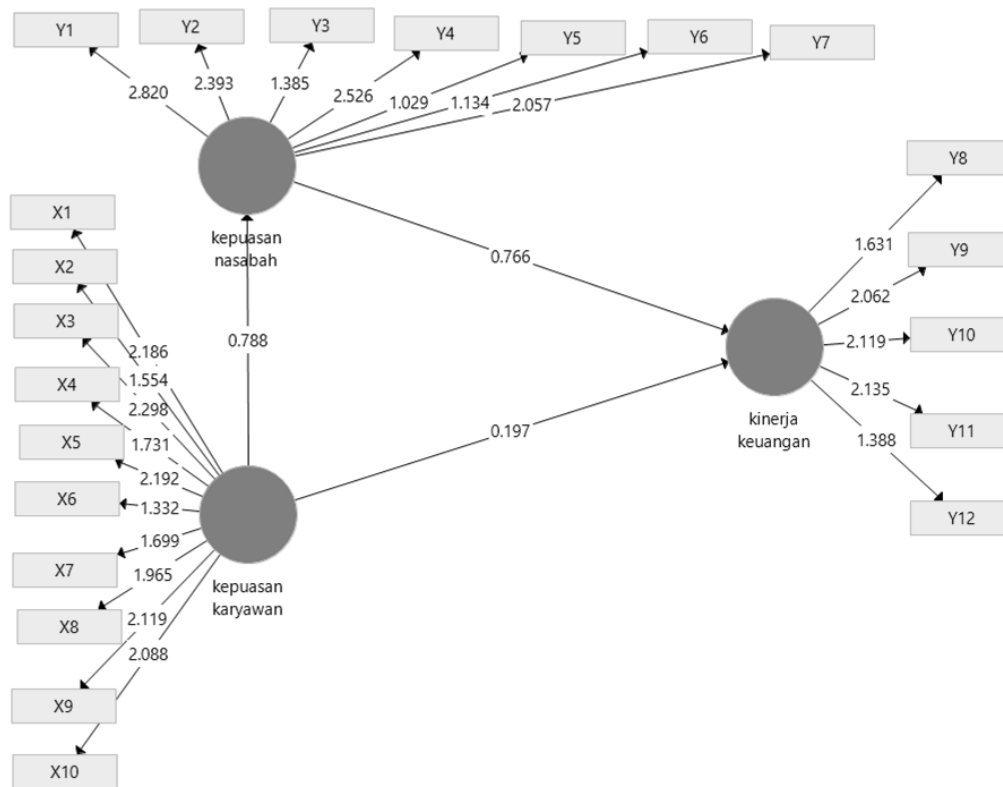
terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan.

#### 4.3.8 Analisis Skenario Ketujuh

Analisis ketujuh dan yang terakhir merupakan data campuran dari data karyawan *frontliner* tipe kelima, dilanjutkan dengan data nasabah tipe keempat, dan data dari kategori manajerial tipe keempat. Gambar 4.53 dan gambar 4.54 menampilkan hasil pengolahan dari *pls algorithm* dan *bootstrap* sebelum pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan.



Gambar 4. 53 Hasil *PLS algorithm* skenario ketujuh sebelum pengujian validitas dan reliabilitas



Gambar 4. 54 Hasil *bootstrap* skenario ketujuh sebelum pengujian validitas dan reliabilitas

Sama seperti semua skenario sebelumnya, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap seluruh indikator dan variabel dalam model penelitian. Tabel 4.117 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 117 Pengujian validitas konvergen *outer loading* skenario ketujuh

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.854	Valid
2	X2	0.475	Tidak Valid
3	X3	0.813	Valid
4	X4	0.673	Valid
5	X5	0.780	Valid
6	X6	0.519	Valid
7	X7	0.652	Valid
8	X8	0.645	Valid
9	X9	0.742	Valid
10	X10	0.808	Valid
11	Y1	0.819	Valid
12	Y2	0.689	Valid
13	Y3	0.404	Valid
14	Y4	0.851	Valid

No	Indikator	Hasil	Status
15	Y5	0.341	Tidak Valid
16	Y6	0.339	Tidak Valid
17	Y7	0.580	Valid
18	Y8	0.653	Valid
19	Y9	0.874	Tidak Valid
20	Y10	0.878	Valid
21	Y11	0.781	Valid
22	Y12	0.589	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen *outer loading* didapatkan ternyata indikator X2, Y3, Y5, dan Y6 tidak valid. Indikator X2, Y3, Y5, dan Y6 tidak valid, sebab indikator-indikator tersebut mempunyai skor kurang dari 0.5. Sementara itu, seluruh indikator yang lain dapat dinyatakan valid sebab semua indikator yang lain mempunyai skor lebih dari 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity* untuk seluruh indikator yang digunakan. Tabel 4.118 menampilkan hasil dari *cross loading discriminant validity* untuk indikator-indikator yang digunakan.

Tabel 4. 118 *Cross loading discriminant validity* skenario ketujuh

No	Indikator	kepuasan karyawan	Kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.854	0.350	0.180	Valid
2	X2	0.475	0.162	-0.164	Valid
3	X3	0.813	0.402	0.005	Valid
4	X4	0.673	0.106	0.071	Valid
5	X5	0.780	0.172	-0.040	Valid
6	X6	0.519	0.118	0.034	Valid
7	X7	0.652	0.273	0.091	Valid
8	X8	0.645	-0.006	0.036	Valid
9	X9	0.742	0.364	0.212	Valid
10	X10	0.808	0.396	-0.163	Valid
11	Y1	0.277	0.819	0.244	Valid
12	Y2	0.108	0.689	0.186	Valid
13	Y3	-0.095	0.404	-0.014	Valid
14	Y4	0.410	0.851	0.239	Valid
15	Y5	-0.130	0.341	0.160	Valid
16	Y6	-0.063	0.339	-0.002	Valid
17	Y7	0.204	0.580	-0.023	Valid
18	Y8	-0.023	-0.051	0.653	Valid

19	Y9	0.098	0.237	0.874	Valid
20	Y10	0.040	0.262	0.878	Valid
21	Y11	-0.100	0.094	0.781	Valid
22	Y12	0.116	0.102	0.589	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan untuk *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan adalah valid. Semua indikator yang digunakan bersifat valid, sebab seluruh nilai indikator yang dipasangkan pada variabel masing-masing mempunyai skor yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan pada variabel yang lainnya. Aspek yang selanjutnya akan dibahas adalah terkait dengan nilai *average variance extracted* dari variabel penelitian yang digunakan. Tabel 4.119 menampilkan nilai *average variance extracted* dari variabel penelitian yang digunakan dalam model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 119 Nilai *average variance extracted* skenario ketujuh

No.	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.499	Tidak Valid
2	Kepuasan nasabah	0.372	Tidak Valid
3	Kinerja keuangan	0.584	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan dari nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran ketujuh, didapatkan bahwa hanya satu variabel saja yaitu kepuasan nasabah yang valid yaitu kinerja keuangan. 2 variabel lainnya tidak memenuhi nilai standar untuk *average variance extracted*. Maka dari itu, ketika menyimulasikan ulang model penelitian, langkah yang perlu diambil adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid atau indikator-indikator dengan nilai *outer loading* terendah perlu dihapus. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan dengan reliabilitas model penelitian skenario campuran ketujuh. Reliabilitas yang akan dibahas terlebih dahulu terkait dengan reliabilitas konten dari variabel-variabel penelitian. Tabel 4.120 menampilkan hasil reliabilitas konten *Cronbach alpha* dari model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 120 *Cronbach alpha* skenario ketujuh

No.	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.892	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.799	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan untuk *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas komposit penelitian. Tabel 4.121 menampilkan hasil perhitungan reliabilitas komposit dari model penelitian yang dibuat.

Tabel 4. 121 Reliabilitas komposit skenario ketujuh

No.	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.906	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.786	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.873	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan dari reliabilitas komposit, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah memenuhi reliabilitas komposit yang baik. Semua variabel dinyatakan mempunyai reliabilitas komposit yang baik, sebab semua variabel mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek yang selanjutnya akan dibahas terkait dengan *model fit* penelitian skenario campuran ketujuh. Tabel 4.122 menampilkan hasil *Q-Square model fit* dari penelitian.

Tabel 4. 122 *Q-Square model fit* penelitian skenario ketujuh

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.176	0.251
2	Kinerja Keuangan	0.075	

Berdasarkan hasil perhitungan dari *Q-Square model fit*, didapatkan bahwa model penelitian yang dibuat pada skenario campuran ketujuh mempunyai skor 25.1%. Hal ini membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran ketujuh telah merefleksikan 25.1% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai *Q-Square model fit* telah lebih besar daripada nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario ketujuh sebelum penghapusan indikator-indikator yang tidak valid, mempunyai *predictive relevance*. Langkah selanjutnya yang akan dilakukan adalah menghapus indikator-indikator yang tidak valid secara validitas konvergen maupun diskriminan dan menghapus indikator-indikator dengan nilai *outer loadings* terkecil untuk membuat variabel yang digunakan menjadi valid. Setelah menyimulasikan *PLS algorithm* beberapa kali, didapatkan bahwa indikator yang dihapus dalam model penelitian skenario campuran ketujuh adalah X2, X6, Y3, Y5,

dan Y6 Tabel 4.123 menampilkan hasil pengujian validitas konvergen untuk indikator-indikator penelitian yang digunakan.

Tabel 4. 123 Pengujian validitas konvergen *outer loading* setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid

No	Indikator	Hasil	Status
1	X1	0.866	Valid
2	X3	0.813	Valid
3	X4	0.640	Valid
4	X5	0.775	Valid
5	X7	0.614	Valid
6	X8	0.628	Valid
7	X9	0.779	Valid
8	X10	0.822	Valid
9	Y1	0.817	Valid
10	Y2	0.699	Valid
11	Y4	0.847	Valid
12	Y7	0.623	Valid
13	Y8	0.621	Valid
14	Y9	0.889	Valid
15	Y10	0.873	Valid
16	Y11	0.751	Valid
17	Y12	0.581	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen *outer loading*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi validitas konvergen yang baik, karena seluruh indikator yang digunakan mempunyai skor validitas konvergen *outer loading* lebih dari 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan *cross loading discriminant validity* pada model penelitian skenario campuran ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid. Tabel 4.124 menampilkan hasil *cross loading discriminant validity* untuk model penelitian skenario campuran ketujuh setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid.

Tabel 4. 124 *Cross loading discriminant validity* skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
1	X1	0.866	0.304	0.184	Valid
2	X3	0.813	0.373	0.007	Valid
3	X4	0.640	0.048	0.061	Valid
4	X5	0.775	0.123	-0.038	Valid
5	X7	0.614	0.225	0.106	Valid
6	X8	0.628	-0.029	0.053	Valid

No	Indikator	kepuasan karyawan	kepuasan nasabah	kinerja keuangan	Status
7	X9	0.779	0.340	0.235	Valid
8	X10	0.822	0.376	-0.147	Valid
9	Y1	0.296	0.817	0.261	Valid
10	Y2	0.105	0.699	0.210	Valid
11	Y4	0.431	0.847	0.245	Valid
12	Y7	0.242	0.623	-0.015	Valid
13	Y8	-0.013	-0.060	0.621	Valid
14	Y9	0.124	0.235	0.889	Valid
15	Y10	0.059	0.237	0.873	Valid
16	Y11	-0.084	0.076	0.751	Valid
17	Y12	0.105	0.071	0.581	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap *cross loading discriminant validity*, didapatkan bahwa seluruh indikator yang digunakan adalah valid. Semua indikator bersifat valid, sebab nilai masing-masing indikator yang dipasangkan pada variabel yang seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengan skor jika indikator tersebut dipasangkan pada variabel yang lainnya. Karena sudah valid, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menghitung nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran ketujuh untuk menguji validitas diskriminan variabel yang digunakan. Tabel 4.125 menampilkan hasil perhitungan *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 125 Nilai *average variance extracted* skenario ketujuh setelah penghapusan indikator-indikator yang tidak valid

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Kepuasan karyawan	0.560	Valid
2	Kepuasan nasabah	0.565	Valid
3	Kinerja keuangan	0.568	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan untuk nilai *average variance extracted* dari model penelitian skenario campuran ketujuh, didapatkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi pengujian validitas diskriminan. Semua variabel penelitian telah memenuhi validitas diskriminan, sebab nilai *average variance extracted* dari seluruh variabel telah melebihi standar minimal yaitu 0.5. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas dari model penelitian. Reliabilitas yang akan dibahas terlebih dahulu adalah reliabilitas konten terkait dengan *Cronbach*

*alpha* variabel penelitian. Tabel 4.126 menampilkan hasil reliabilitas konten *Cronbach alpha* model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 126 *Cronbach alpha* skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
1	Kepuasan karyawan	0.897	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.755	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.857	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan *Cronbach alpha*, didapatkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian telah mempunyai reliabilitas konten yang baik. Semua variabel yang digunakan dalam penelitian telah mempunyai reliabilitas konten yang baik, sebab semua variabel penelitian mempunyai nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran ketujuh. Tabel 4.127 menampilkan hasil dari model penelitian skenario campuran ketujuh.

Tabel 4. 127 Reliabilitas komposit skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Variabel	Reliabilitas komposit	Status
1	Kepuasan karyawan	0.909	Reliabel
2	Kepuasan nasabah	0.837	Reliabel
3	Kinerja keuangan	0.865	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan untuk reliabilitas komposit dari model penelitian skenario campuran ketujuh, didapatkan bahwa semua variabel yang digunakan telah mempunyai reliabilitas komposit yang baik, karena skor dari masing-masing variabel telah mempunyai skor lebih dari 0.7. Aspek selanjutnya yang akan dibahas terkait dengan *Q-square model fit* penelitian. Tabel (x.x) menampilkan hasil perhitungan *Q-Square model fit* penelitian.

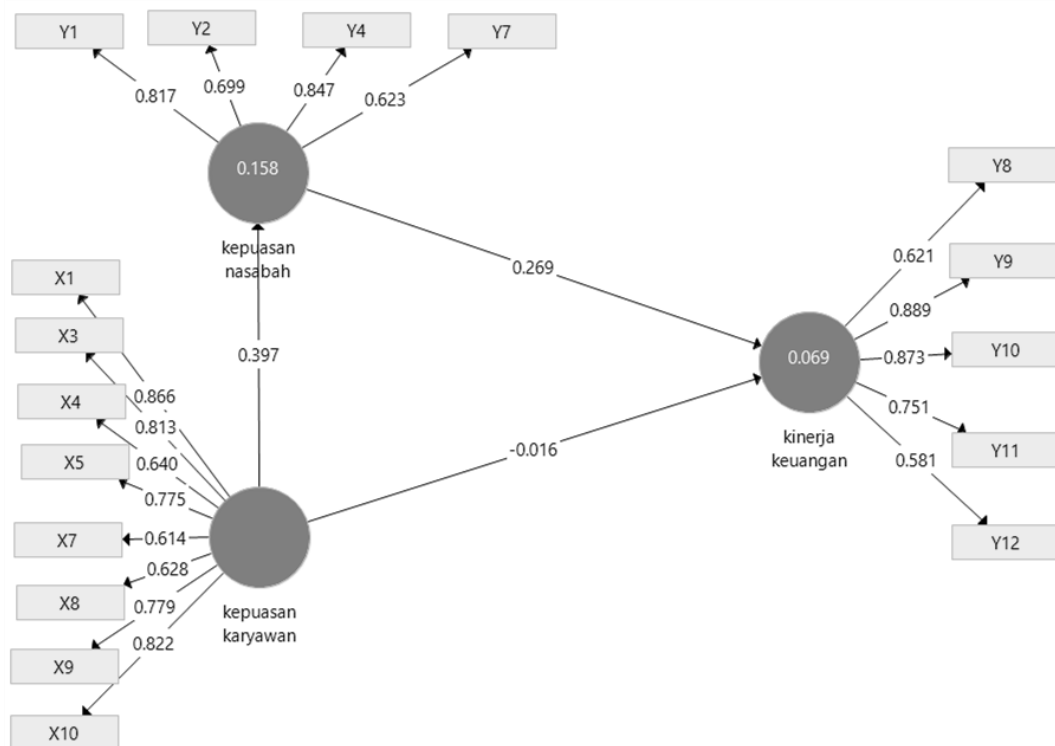
Tabel 4. 128 Hasil perhitungan *Q-Square model fit* model penelitian skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

No	Variabel	<i>R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
1	Kepuasan nasabah	0.158	0.227
2	Kinerja Keuangan	0.069	

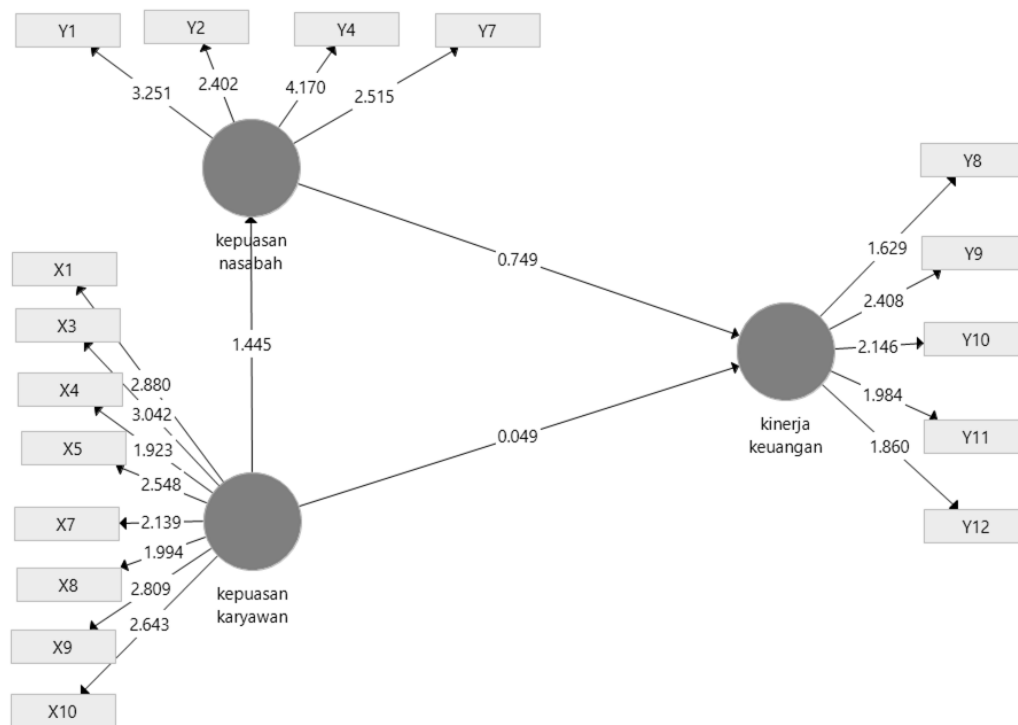
Berdasarkan hasil perhitungan model penelitian skenario campuran ketujuh, didapatkan bahwa hasil *Q-Square model fit* adalah sebesar 22.7%. Hal ini membuktikan bahwa model penelitian skenario campuran ketujuh merefleksikan



22.7% dari kondisi sebenarnya. Selain itu, karena nilai *Q-Square model fit* lebih besar dari nilai nol, dapat dinyatakan bahwa model penelitian skenario campuran ketujuh mempunyai *predictive relevance*. Setelah melakukan pengujian-pengujian untuk validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah menjawab hipotesis penelitian. Gambar 4.55 dan gambar 4.66 menampilkan hasil *pls algorithm* dan hasil *bootstrap* dari model penelitian skenario campuran ketujuh, setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid.



Gambar 4. 55 Hasil *PLS algorithm* setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid



Gambar 4. 56 Hasil *bootstrap* skenario ketujuh setelah menghapus indikator-indikator yang tidak valid

Berdasarkan hasil perhitungan dari *pls algorithm*, didapatkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasi hubungan kepuasan karyawan dan kinerja keuangan. Tabel 4.129 merangkum hasil perhitungan *PLS algorithm*.

Tabel 4. 129 Hubungan antar variabel dan mediasinya untuk skenario ketujuh

No.	Hubungan	Skor
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	0.397
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.269
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	-0.016
4	Efek mediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.107

Langkah selanjutnya yang akan dibahas adalah terkait dengan tingkat signifikansi yang didapatkan melalui proses *bootstrap*. Proses *bootstrap* yang akan dibahas terlebih dahulu adalah proses *bootstrap* untuk *outer model* terlebih dahulu, baru kemudian proses *bootstrap* untuk *inner model*. Tabel 4.130 menampilkan hasil proses *bootstrap* untuk *outer model*.

Tabel 4. 130 Hasil *bootstrap outer model* skenario ketujuh

No	Indikator	T-Statistik	P-value	Status
1	X1	2.880	0.004	Signifikan
2	X3	3.042	0.002	Signifikan
3	X4	1.923	0.055	Signifikan Pada T-statistik > 1.66
4	X5	2.548	0.011	Signifikan
5	X7	2.139	0.033	Signifikan
6	X8	2.748	0.006	Signifikan
7	X9	2.809	0.005	Signifikan
8	X10	2.643	0.008	Signifikan
9	Y1	3.251	0.001	Signifikan
10	Y2	2.402	0.017	Signifikan
11	Y4	4.170	0.000	Signifikan
12	Y7	2.515	0.012	Signifikan
13	Y8	1.629	0.104	Tidak Signifikan
14	Y9	3.074	0.002	Signifikan
15	Y10	2.146	0.032	Signifikan
16	Y11	1.984	0.048	Signifikan Pada T-Statistik > 1.66
17	Y12	1.860	0.063	Signifikan Pada T-Statistik > 1.66

Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk *outer model* dari penelitian, didapatkan bahwa terdapat 3 buah indikator yang bersifat signifikan pada T-statistik lebih dari 1.66 yaitu X4, Y11, dan Y12. Selain itu, terdapat satu indikator yang tidak signifikan mempengaruhi variabel yaitu Y8. Setelah melakukan *bootstrap* untuk *outer model* langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah terkait dengan *bootstrap* untuk *inner model*. Tabel 4.131 menampilkan hasil *bootstrap* untuk *inner model*.

Tabel 4. 131 Hasil *bootstrap inner model* untuk skenario ketujuh

No.	Hubungan	T-statistik	P-values	Status
1	Kepuasan karyawan terhadap kepuasan nasabah	1.445	0.149	Tidak Signifikan
2	Kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan	0.049	0.961	Tidak Signifikan
3	Kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan	0.749	0.454	Tidak signifikan

Berdasarkan hasil *bootstrap* untuk *inner model*, didapatkan bahwa ternyata hubungan antar variabel bersifat tidak signifikan. Meskipun demikian, hipotesis yang dipasangkan tetap diterima, karena kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah, kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan.

#### 4.4 Analisis Perbandingan Antar Skenario

Setelah mendapatkan hasil dari ketujuh skenario campuran, langkah yang selanjutnya dilakukan adalah membandingkan hasil antara satu skenario dengan skenario yang lainnya. Untuk memudahkan membaca tabel 4.132, penulis akan menggunakan beberapa kode. Kode tersebut antara lain adalah

1. ITV → Indikator-Indikator yang dihapus dari model penelitian skenario campuran, karena tidak valid atau mengakibatkan nilai *average variance extracted* menjadi tidak valid
2. Q-Square → Nilai *Q-Square model fit* dari model penelitian skenario campuran
3. Hubungan 1 → Hubungan 1 yang dimaksud merupakan hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah
4. Hubungan 2 → Hubungan 2 yang dimaksud merupakan hubungan antara kepuasan nasabah dan kinerja keuangan
5. Hubungan 3 → Hubungan 3 yang dimaksud merupakan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan
6. Mediasi → Efek mediasi kepuasan nasabah terhadap hubungan kepuasan karyawan dan kinerja keuangan
7.  $IS > 1.96$  → Jumlah indikator hasil *bootstrap* yang dinyatakan signifikan pada T-Statistik  $> 1.96$ .
8. Signifikansi 1 → Signifikansi dari hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah
9. Signifikansi 2 → Signifikansi dari hubungan antara kepuasan nasabah dan kinerja keuangan
10. Signifikansi 3 → Signifikansi dari hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan

Tabel 4.132 menampilkan hasil perbandingan antara satu skenario dengan skenario lainnya.

Tabel 4. 132 Perbandingan antar skenario

	Skenario 1	Skenario 2	Skenario 3	Skenario 4	Skenario 5	Skenario 6	Skenario 7
ITV	X2X6X7Y2Y6	X2Y1Y2Y6Y11	X2Y1Y2Y6	X2Y1Y6	X8X9Y3Y6Y7	X2Y5Y6Y8Y12	X2X6Y3Y5Y6
Q-Square	16.7%	23.6%	38%	23.4%	25%	15.4%	22.7%
Hubungan 1	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
Hubungan 2	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
Hubungan 3	Negatif	Negatif	Negatif	Negatif	Negatif	Positif	Negatif
Mediasi	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif	Positif
IS > 1.96	14	16	17	18	17	17	13
Signifikansi 1	Tidak	Signifikan	Signifikan	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Signifikansi 2	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Signifikan	Tidak	Tidak
Signifikansi 3	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak

Berdasarkan tabel 4.132 didapatkan bahwa indikator yang tidak signifikan dan hampir selalu muncul adalah X2 dan Y6. X2 dinyatakan tidak valid berdasarkan 6 dari 7 skenario yang digunakan. Sementara Y6 dinyatakan tidak valid pada 7 skenario. Indikator selanjutnya yang mempunyai turus “dinyatakan tidak” valid tertinggi selanjutnya adalah Y1. Y1 muncul pada 3 skenario, tetapi pada skenario lainnya Y1 dinyatakan valid. Indikator-indikator lainnya yang dinyatakan tidak valid hanya muncul sebanyak satu atau dua kali saja. Maka dari itu salah satu persamaan yang bisa ditarik untuk semua skenario adalah indikator X2 yang hampir pada seluruh skenario dinyatakan tidak valid, dan indikator Y6 yang selalu dinyatakan tidak valid.

Persamaan selanjutnya yang dapat ditarik adalah hubungan 1 dan hubungan 2. Semua skenario menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah dan kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Dihubungkan dengan nilai *Q-Square model fit*, didapatkan bahwa hubungan 1 dan hubungan 2 mempunyai *predictive relevance*, maka dari itu hubungan-hubungan ini diprediksikan mempunyai relevansi yang sebenarnya, jika dilakukan penelitian lebih lanjut dengan topik yang serupa.

Terkait dengan hubungan 3 yaitu efek kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan, 6 skenario menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Hanya satu skenario saja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif langsung terhadap kinerja keuangan. Akan tetapi, 7 skenario tersebut semua menyatakan bahwa efek kepuasan karyawan bersifat tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Diasumsikan untuk penelitian kali ini kepuasan karyawan berpengaruh negative terhadap kinerja keuangan. Karena semua model mempunyai *predictive relevance*, hubungan-hubungan ini diprediksikan mempunyai relevansi yang sebenarnya, jika dilakukan penelitian lebih lanjut dengan topik yang serupa.

Pada efek mediasi, didapatkan bahwa ketujuh skenario menyatakan bahwa kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan. Karena semua 7 skenario telah sepakat bahwa terdapat efek mediasi kepuasan nasabah terhadap kepuasan karyawan dan kinerja keuangan dapat dipastikan.

## 4.5 Diskusi

Pada sub-bab ini, hal-hal yang akan dibahas adalah terkait dengan diskusi pada hasil-hasil skenario tersebut terutama untuk hubungan-hubungan antara variabel-variabel penelitian serta mediasinya. Sebelum memulai diskusi terkait hubungan-hubungan antar variabel, peneliti ingin membahas terlebih dahulu terkait dengan indikator-indikator yang tidak valid yang paling sering muncul pada skenario-skenario. Indikator-indikator tidak valid yang paling sering muncul dalam skenario penelitian adalah X2, X6, Y1, Y2, Y3, Y5, dan Y6. Indikator-indikator tersebut adalah indikator pelatihan dan pengembangan, indikator pemberdayaan dan partisipasi, indikator pelayanan yang menyenangkan, indikator pemahaman *customer service* terhadap permintaan konsumen, indikator pertanyaan baik untuk konsumen, indikator pemilihan produk keuangan, dan indikator saran produk keuangan *customer service* yang bisa jadi tidak terpikirkan sebelumnya oleh nasabah. Setelah melakukan wawancara terhadap salah satu responden *customer service*, responden menyatakan memang pernah mendapatkan pelatihan dan menurutnya pelatihan tersebut berguna untuk membantu pekerjaan, sehingga responden menyatakan persetujuannya saat ditanyai dalam kuesioner. Akan tetapi, jika dikaji lebih lanjut ternyata pelatihan yang diberikan oleh lembaga keuangan perbankan bersifat menyeluruh untuk seluruh *customer service* dari seluruh kantor cabang pembantu yang dibawah kantor tertinggi pada satu wilayah tertentu. Tidak ada pelatihan bersifat khusus yang diberikan oleh lembaga keuangan perbankan, atau kantor cabang tertentu untuk sekelompok kecil orang atau satu orang saja, sehingga pelatihan yang diberikan tidak terasa spesial untuk satu orang. Selain itu, tidak ada pelatihan yang bersifat khusus untuk menutup kekurangan dari seorang yang bekerja pada satu institusi. Jika dikaitkan dengan indikator yang tidak valid, hal tersebut bisa menjadi salah satu alasan mengapa indikator pelatihan dan pengembangan yang pada beberapa penelitian sebelumnya dinyatakan sebagai indikator yang valid menjadi tidak valid dalam penelitian ini.

Terkait dengan indikator tidak valid selanjutnya, yaitu X6 pemberdayaan dan partisipasi, narasumber wawancara menyatakan bahwa narasumber sangat jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan. Pengambilan keputusan dalam rapat paling rendah diwakilkan oleh *supervisor* atau pimpinan

cabang dari suatu kantor cabang pembantu. Satu sisi tingkat partisipasi yang dilakukan oleh tingkat karyawan *frontliner* merupakan rapat untuk *briefing* yang dilakukan setiap pagi hari sebelum memulai pekerjaan rutin. Pada aspek itulah karyawan *frontliner* mengemukakan pendapatnya dan saling menanyakan pengalaman-pengalaman atau membagikan pengalaman-pengalaman serta keputusan apa yang perlu diambil untuk satu hari itu. Karena pengambilan keputusan yang dirasa cukup minor dalam perusahaan, indikator pemberdayaan dan partisipasi menjadi sesuatu yang sifatnya tidak valid.

Indikator tidak valid selanjutnya yaitu indikator yang terkait dengan kepuasan konsumen. Pada berbagai macam skenario, indikator yang tidak valid memang tidak muncul bersama-sama dan menyatakan bahwa semua indikator yang digunakan tidak valid. Misal, jika indikator Y1 dinyatakan tidak valid, belum tentu indikator Y2 kemudian dinyatakan tidak valid. Akan tetapi, akan dibahas satu persatu sekiranya alasan-alasan yang menyebabkan indikator-indikator tersebut menjadi tidak valid. Ketika kuesioner dibagikan kepada responden nasabah, beberapa responden menanyakan pertanyaan kepada peneliti terkait dengan indikator-indikator yang ada di kuesioner, karena menurut responden nasabah terdapat pertanyaan-pertanyaan yang menurutnya mempunyai kemiripan-kemiripan. Maka dari itu, peneliti harus membantu menjawab terkait dengan perbedaan-perbedaan saat responden menjawab pertanyaan. Akan tetapi, juga ada responden yang terus mengisi tanpa menanyakan apakah responden tersebut mengerti atau tidak dengan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pada saat yang sama, peneliti kadang melakukan wawancara terhadap responden nasabah tersebut. Saat melakukan wawancara, beberapa responden menyatakan memang *customer service* dari lembaga keuangan perbankan memahami konsumen dengan cepat dan *customer service* pernah menyarankan produk keuangan kepada nasabah. Akan tetapi, ternyata pelanggan-pelanggan lembaga keuangan perbankan sendiri menyatakan terkadang sudah memikirkan produk keuangan apa yang diperlukan olehnya dan *customer service* kemudian Cuma perlu melayani apa saja yang diminta. Karena permintaan yang sudah cukup jelas oleh beberapa responden, hal tersebut mengakibatkan kedua indikator tersebut menjadi tidak valid dalam model penelitian.



Setelah indikator-indikator yang tidak valid tersebut, diskusi selanjutnya adalah terkait dengan hubungan-hubungan antar variabel-variabel penelitian. Terkait dengan hubungan-hubungan tersebut, hubungan pertama menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Homburg dan Stock (2004), Chi & Gursoy (2007), Naseem et.al., (2011), dan Hassan et.al., (2013). Keempat penelitian tersebut mempunyai hasil penelitian yang sama di mana kepuasan karyawan berpengaruh positif untuk kepuasan pelanggan atau dalam kasus penelitian ini merupakan kepuasan nasabah. Karyawan yang puas bekerja dalam sebuah lembaga keuangan perbankan kemudian akan membawa dampak yang positif bagi kepuasan nasabah. Dampak positif tersebut akan kemudian membawa pengaruh yang positif untuk kinerja keuangan. Karyawan yang merasa senang bekerja dalam sebuah perusahaan, akan memberikan dan menjalin hubungan yang baik bersama dengan pelanggan (Spinelli & Canavos, 2000). Jika dikaitkan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Soliman (2011), hal tersebut merupakan salah satu konsep dalam *customer relationship management*. Dengan meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan akan cenderung membentuk hubungan yang baik bersama dengan pelanggan, sehingga pelanggan tersebut saat menghadapi masalah akan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Jika aspek ini dikaitkan dengan masalah keuangan, Soliman (2011) sendiri telah menyatakan bahwa biaya yang diperlukan untuk mendapatkan pelanggan baru jauh lebih mahal daripada biaya yang diperlukan untuk mempertahankan pelanggan yang lama. Spinelli & Canavos (2000) juga mengemukakan pendapatnya yang sejenis di mana pelanggan yang terus menerus membeli produk dari suatu organisasi akan membawa keuntungan lebih besar bagi perusahaan daripada pembeli-pembeli yang bersifat transaksional. Maka dari itu, implikasi manajerial yang bisa ditarik dari diskusi kali ini adalah pentingnya perusahaan untuk memperhatikan kepuasan karyawan, agar karyawan-karyawan terutama karyawan *frontliner* bisa membentuk hubungan yang baik dengan nasabah. Jika dikaitkan dengan studi yang dilakukan oleh Cheung et.al., (2014), kepuasan karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja merek dari sebuah perusahaan. Kinerja merek bisa bermacam-macam bentuknya,

seperti citra merek, ekuitas merek, dan nilai merek bagi perusahaan. Penelitian Cheung et.al., (2014) menyebutkan bahwa meningkatkan kepuasan karyawan *frontliner* pada industri perhotelan akan meningkatkan citra dari hotel itu sendiri, karena hotel tersebut akan terkenal memberikan pelayanan yang benar-benar memanjakan bagi pelanggan-pelanggannya. Menurut peneliti, hal ini bisa diadopsi oleh lembaga keuangan perbankan. Salah satu kasus yang terjadi, ketika *customer service* dari salah satu lembaga keuangan perbankan yang didapati telah membentak-bentak nasabahnya, kejadian tersebut dipublikasikan ke media massa *online* di mana seluruh masyarakat Indonesia bisa mengakses dan mengetahui kejadian tersebut. Tentu saja citra dari lembaga keuangan perbankan tersebut menjadi buruk, karena pelayanan yang buruk tersebut. Nasabah dari bank tersebut kemudian mengekspresikan ketidakpuasannya dan kekesalannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh *customer service* tersebut. Maka dari itu, untuk mencegah adanya citra yang buruk dari masyarakat yang kemudian menyatakan ketidakpuasannya, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawannya. Hassan et.al., (2013) menyebutkan bahwa karyawan yang puas akan semakin termotivasi dalam bekerja, sehingga bisa memberikan pelayanan yang lebih baik dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan-pelanggannya. Karyawan yang puas sendiri akan menjadi citra positif bagi perusahaan, karena pelanggan-pelanggan akan merasa puas dan memberitakan pelayanan baik yang pernah dirasakan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan-karyawannya terutama karyawan *frontliner*, sebab karyawan *frontliner* merupakan karyawan yang merepresentasikan citra perusahaan.

Diskusi selanjutnya adalah aspek yang terkait dengan kepuasan nasabah terhadap kinerja keuangan. Hasil pada penelitian ini model skenario pertama menyebutkan bahwa kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Chi & Gursoy (2007), dan Hassan et.al., (2013). Menyangkut pada aspek yang sebelumnya dibahas terkait dengan *customer relationship management*, konsep mempertahankan pelanggan untuk terus menerus menggunakan produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan menjadi salah satu aspek yang perlu digaris-bawahi dalam penelitian ini. Dengan pelanggan yang terus

menerus berada di dalam perusahaan dan tidak beralih ke perusahaan lain untuk membeli produk atau jasa yang lainnya, tentu saja hal tersebut akan membawa laba yang bagus untuk perusahaan. Hal ini sama seperti dengan skema *service profit chain* yang dibawa oleh Heskett et.al., (2008). Heskett et.al., (2008) juga menyatakan bahwa dengan adanya kepuasan pelanggan dan jika pelanggan tersebut berubah menjadi pelanggan yang setia, tentu saja hal tersebut berdampak positif bagi keuangan perusahaan. Chi & Gursoy (2007) juga mengemukakan pendapatnya bahwa sejak kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan penting bagi perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan sebeisa mungkin pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan yang jauh melebihi ekspektasi dasar pelanggan tersebut. Dengan membuat pelayanan yang bisa melebihi ekspektasi pelanggan, hal tersebut tidak hanya bagus saja untuk kepuasan pelanggan, tetapi juga sangat bagus untuk pertumbuhan perusahaan. Tidak hanya itu saja, Clifford & Cavanagh (1985) menyebutkan bahwa perusahaan yang mampu mengidentifikasi apa saja faktor kepuasan pelanggan yang mampu menjadi kunci kesuksesan utama perusahaan adalah perusahaan yang sekiranya mampu untuk terus bertumbuh dan mendapatkan posisi yang unik di masyarakat. Karena dalam penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya mempunyai perspektif yang sama bahwa kepuasan nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dari lembaga keuangan perbankan, sangat penting bagi lembaga keuangan perbankan saat ini untuk terus menerus meningkatkan kepuasan nasabah-nasabahnya. Pemberitaan-pemberitaan media massa seperti laporan *customer service* atau *teller* yang tidak menyenangkan, apalagi karena sebatas masalah-masalah sepele seperti tidak mengatur uang kepala sejajar dengan kepala, sudah bukan menjadi alasan bahwa seorang *customer service* harus marah-marah dan membentak-bentak nasabah. Selain itu, penting juga bagi industri lembaga keuangan perbankan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan. Penting bagi industri lembaga keuangan perbankan untuk mendapatkan *feedback* dari nasabah tiap kali sudah menggunakan layanan perbankan tersebut. Kemudian hasil *feedback* tersebut digunakan untuk meningkatkan ulang secara terus menerus layanan yang diberikan kepada nasabah atau untuk meningkatkan kunci utama kesuksesan perusahaan atau meningkatkan

kapabilitas utama perusahaan seperti yang diusulkan oleh Clifford & Cavanagh (1985).

Aspek selanjutnya yang akan dibahas yaitu pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan. Hasil asli dari penelitian yang dikemukakan oleh Chi & Gursoy (2007) dan Hassan et.al., (2013) mendapatkan hasil secara matematis yang menyatakan kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini memang berbeda dengan hasil yang didapatkan selama proses penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Salah satu skenario menunjukkan kemiripan yaitu hubungan yang sama-sama positif, tetapi 6 skenario lainnya menunjukkan nilai yang negatif untuk hubungan langsungnya. Meskipun hasilnya berbeda, Chi & Gursoy (2007) kemudian meneliti pengaruh mediasi dari kepuasan nasabah untuk kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Ternyata setelah melalui proses perhitungan didapatkan bahwa hasil temuan hubungan yang bersifat langsung yaitu kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan bersifat tidak signifikan. Karena bersifat tidak signifikan Chi & Gursoy (2007) kemudian menguji pengaruh mediasi kepuasan nasabah terhadap kepuasan karyawan dan kinerja keuangan. Melalui hasil pengujian efek mediasi, Chi & Gursoy (2007) mendapatkan hasil bahwa kepuasan nasabah memang memediasi hubungan antara kepuasan karyawan terhadap kinerja keuangan secara signifikan. Metode yang digunakan untuk penelitian Chi & Gursoy (2007) adalah *structural equation modelling*, maka dari itu sangat penting bagi model penelitian untuk mencari jalur yang signifikan. Hasil mediasinya-lah yang mempunyai kemiripan terhadap hasil yang didapatkan pada penelitian ini. Kemudian hasil penelitian tersebut dibandingkan terhadap hasil penelitian yang didapatkan oleh Hassan et.al., (2013). Sama seperti hasil yang didapatkan oleh Chi & Gursoy (2007), hubungan antara kepuasan karyawan adalah positif, tetapi tidak signifikan. Dengan perbedaan metode utama yang digunakan yaitu regresi linier berganda, perlu bagi peneliti untuk menyelidiki hubungan mediasinya. Setelah mengidentifikasi hubungan mediasinya, didapatkan bahwa ternyata kepuasan pelanggan memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan secara signifikan. Maka dari itu, jalur yang dipilih untuk menjawab hipotesis penelitian oleh Hassan et.al., (2013) adalah jalur mediasi yang

menunjukkan signifikansi. Maka dari itu, dapat ditarik persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassan et.al., (2013) yaitu hubungan mediasinya. Semua hasil mediasi menunjukkan pengaruh yang positif seperti penelitian yang dikemukakan oleh Chi & Gursoy (2007) dan Hassan et.al., (2013). Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan karyawannya, karena karyawan sendiri terutama karyawan *frontliner* adalah pemain utama dalam membantu perusahaan mencapai kinerja keuangan. Karyawan *frontliner* yang merasa puas dalam bekerja, akan lebih termotivasi dan bekerja lebih keras untuk menyediakan layanan terbaik kepada pelanggan, daripada karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya. Dengan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, hal tersebut akan membawa keuntungan bagi kinerja keuangan perusahaan.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **Bab V**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berikut adalah kesimpulan dari penelitian ini

1. Kepuasan kerja karyawan *frontliner* berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah. Pada dua skenario, dinyatakan bahwa pengaruh kepuasan karyawan *frontliner* bersifat signifikan terhadap kepuasan nasabah.
2. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan di Surabaya. Pada satu skenario, dinyatakan bahwa pengaruh kepuasan nasabah bersifat signifikan terhadap kinerja keuangan.
3. Kepuasan nasabah memediasikan hubungan antara kepuasan karyawan *frontliner* dengan kinerja keuangan lembaga keuangan perbankan.

#### **5.2 Saran**

Saran untuk penelitian selanjutnya, terutama terkait dengan pengumpulan data. Ada baiknya, jika pengumpulan data bisa dilakukan pada satu wilayah yang sama sehingga selama proses perhitungan data tidak perlu melakukan simulasi, tetapi mendapatkan satu hasil yang bersifat optimal. Untuk meningkatkan *model fit* penelitian dan ekspresi dari variansi model, ada baiknya untuk penelitian selanjutnya menambahkan variabel-variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, seperti kualitas layanan, pengaruh profesionalitas, sistem pengelolaan SDM perusahaan, dan kebutuhan dari nasabah itu sendiri. Selain itu, model penelitian bisa diadopsi oleh peneliti selanjutnya untuk industri sektor lainnya yang juga mempunyai konsep penerapan *service profit chain*.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## Daftar Pustaka

Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N. & Akhter, S., 2010. Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction : Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Journal of Economic Series*, 42(2), pp. 31 - 42.

Angelita, J., 2008. *Okezone News*. [Online]

Available at: <http://news.okezone.com/read/2008/04/08/220/98634/teller-bank-btn-malang-sangat-tidak-sopan>

[Accessed 6 Maret 2017].

Arora, S. & Chaudhary, N., 2016. Impact of Brand Value on Financial Performance of Banks : An Empirical Study on Indian Banks. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 4(3), pp. 88 - 96.

Badan Pusat Statistik Surabaya, 2014. *Badan Pusat Statistik Surabaya*. [Online]

Available at: <https://surabayakota.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/322>

[Accessed 24 Maret 2017].

Barus, S., 2015. *Analisa Daily*. [Online]

Available at: <http://analisadaily.com/letter/pelayanan-bank-bri-sidorame/522/2015/05/23>

[Accessed 6 Maret 2017].

Bettencourt, L. A. & Brown, S. W., 1997. Contact Employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), pp. 39 - 61.

Caruana, A., 2002. Service Loyalty : The Effects of Service Quality and The Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7), pp. 811 - 828.

Cheung, C., Kong, H. & Song, H., 2014. How to Influence Hospitality Employee Perceptions on Hotel Brand Performance ?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), pp. 1162 - 1178.

Chi, C. G. & Gursoy, D., 2009. Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance : An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, pp. 245 -253.

Chodzaza, G. E. & Gombachika, H. S., 2013. Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty Among Industrial Customers of A Public Electricity Utility in Malawi. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), pp. 269 - 282 .

Clifford, D. K. & Cavanagh, R. E., 1985. *The Winning Performance - How America's High-growth midsize companies succeed..* 5th ed. London: Sidgewick and Johnson.

Dachlan, U., 2014. *Panduan Lengkap Menggunakan Structural Equation Modelling*. Jakarta: Lentera Ilmu.

Dewi, K. R. P., 2017. *Peran Intellectual Capital Terhadap Efisiensi Lembaga Keuangan di Indonesia*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Ghozali, I., 2013. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS 22.0*. 5 ed. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gil, I., berenguer, G. & Cervera, A., 2008. The Roles of Service Encounters, Service Value and Job Satisfaction in Achieving Customer Satisfaction in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, Volume 37, pp. 921 - 939.

Gordon, V., Jeffery L. Osgood, J. & Phillips, J., 2010. Municipal Clerks : Examining A Model of Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 39(4), pp. 327 - 352.

Gupta, M. & Sharma, P., 2009. Job satisfaction level among employees: a case study of Jammu region J&K. *The icfaian Journal of Management Research*, 8(5), pp. 17 - 25.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2013. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New York: Pearson.

- Hassan, M. U., Tabasum, S. & Luqman, R., 2013. Impact of Employee Satisfaction on Financial Performance Through Mediating Effect of Customer Satisfaction : A Case Study of Life Insurance Corporation of Pakistan. *Science International*, 25(4), pp. 957 - 963.
- Heskett, J. L. et al., 2008. *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard: Harvard Business Review.
- Homburg, C. & Stock, R. M., 2004. The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context : A Dyadic Analysis. *Journal of The Academy of Marketing Services*, 32(2), pp. 144 - 158.
- Huselid, M. A., 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635 - 672.
- Jaya, I. G. N. M. & Sumertajaya, I. M., 2008. Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. *Seminar Nasional Matematika dan Pendidikan Matematika*, pp. 118 - 132.
- Kim, H.-b., Kim, W. G. & An, J. A., 2003. The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), pp. 335 -351.
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H., 2011. Hotel Career Management in China : Developing a Measurement Scale. *International Journal of Hospitality Managenent*, Volume 30, pp. 112 - 118.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketing Management*. 14e ed. British: Pearson.
- Locke, E. A., 1976. *The Handbook of Industrial and Organizational Pscyhology*. New York: Wiley.
- Luthans, F., 1989. *Organizational Behavior*. International ed. Singapore: McGraw Hill.

Meilinda, S. D., 2015. *Kompasiana*. [Online]

Available at: [http://www.kompasiana.com/selvidiana/catatan-tentang-layanan-teller-bri-capem\\_5509b843a333119d762e3b38](http://www.kompasiana.com/selvidiana/catatan-tentang-layanan-teller-bri-capem_5509b843a333119d762e3b38)

[Accessed 6 Maret 2017].

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A., 2013. To be Engaged or Not to be Engaged : The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, Volume 66, pp. 2163 - 2170.

Naseem, A., Sheikh, S. E. & Malik, P. K. P., 2011. Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization : Relation Between Customer Experience and Employee Satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), pp. 41 - 46.

Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., 2008. *Human Resource Management - Gaining A Competitive Advantage*. 6e ed. Singapore: McGraw Hill.

Punjaisri, K. & Wilson, A., 2007. The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promises. *Brand Management*, 15(1), pp. 57 - 70.

Raharjo, S., 2014. *SPSS Indonesia*. [Online]

Available at: <http://www.spssindonesia.com/2014/02/uji-linearitas-dengan-program-spss.html>

[Accessed 17 Maret 2017].

Raya, 2014. *Kaskus*. [Online]

Available at:

<https://www.kaskus.co.id/thread/5370a8db6807e7d9668b45e7/teller-bri-bentak-bentak/>

[Accessed 6 Maret 2017].

Santoso, S., 2007. *Structural Equation Modelling ; Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Soliman, H. S., 2011. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), pp. 166 - 182.

Spinelli, M. A. & Canavos, G. C., 2000. Investigating the Relationship between Employee satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornel hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 41, pp. 29 - 33.

Spreng, R. A. & Chiou, J.-S., 2002. A Cross-cultural Assessment of The Satisfaction Formation Process. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), pp. 829 - 839.

Suja'i, Y. I., 2007. *Aplikasi Program AMOS Untuk Confirmatory Factor Analysis dan Structural Equation Modelling*. 1 ed. Malang: s.n.

Titman, S., Keown, A. J. & Martin, J. D., 2011. *Financial Management Principles and Applications*. 11 ed. Boston: Pearson.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z., 2011. Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Public Sector Employee Loyalty*, 111(5), pp. 675 - 696.

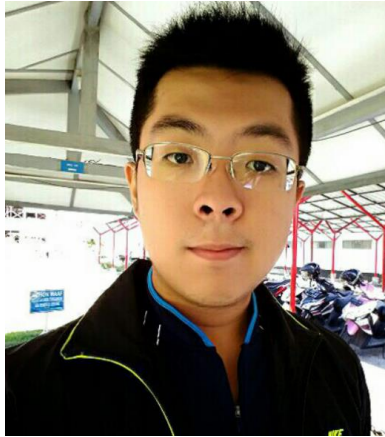
Wijanto, S. H., 2008. *Structural Equation Modelling Dengan Lisrel 8.8*. 1 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu .

Wiyono, G., 2011. *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan SmartPLS 2.0*. 1 ed. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN Yogyakarta.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Lampiran 1 Tentang Penulis

**Jeremy Christsanto**, Penulis dilahirkan di Surabaya pada tanggal 03 Juli 1995.



Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Kristen Petra 1 Surabaya, SD Kristen Petra 1 Surabaya, SMP Kristen Petra 3 Surabaya, SMA Katolik St. Louis 1 Surabaya, dan selanjutnya penulis menempuh pendidikan perguruan tinggi di Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis ITS, penulis juga aktif dalam kegiatan pelatihan dan organisasi mahasiswa. Penulis pernah tergabung dalam kepengurusan organisasi mahasiswa di antaranya BMSA ITS 14/15 sebagai staf *College Welfare Division*, BMSA ITS 15/16 sebagai *Chief Financial Officer*, dan Kelompok Studi Mahasiswa (KSM) 14/16 sebagai konseptor. Selain itu, di bidang akademik penulis aktif menjadi asisten Laboratorium Pengembangan Sistem dan Manajemen Industri (PSMI) Teknik Industri dan *Business Analytics and Strategy (BAS)*. Penulis pernah mengikuti studi ekskursi di *International Islamic University Malaysia (IIUM)* pada tahun 2015. Penulis pernah mengikuti perlombaan *business plan competition* dan menjadi *Semi-finalist Business Plan Competition “EURECA” 2016* dari Prasetya Mulya School of Business and Economics. Penulis pernah mengikuti program *Global Entrepreneurship* yang diadakan oleh AIESEC di Ho Chi Minh City, Vietnam untuk melakukan magang di perusahaan Younet Media Company Social Listening Company selama 3 bulan. Kemudian, penulis pernah mengikuti program magang selanjutnya di SIBBC (*Swiss International Business bootcamp*) bersama dengan teman-teman dari universitas Atmajaya, ITB, dan Zhaw untuk melanjutkan magang sepulang dari Vietnam. Untuk informasi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui email [jeremy.christsanto@gmail.com](mailto:jeremy.christsanto@gmail.com).