

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KUALITAS LAYANAN PADA PERUSAHAAN ASURANSI JIWA DI SURABAYA

Nindya Angelica Ganeswari Sutheja dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan, gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan, pemberdayaan karyawan terhadap kinerja keuangan, kualitas layanan terhadap kinerja keuangan, pemberdayaan karyawan terhadap kualitas layanan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan laporan keuangan perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan asuransi jiwa di Surabaya yang terdaftar di Buku Direktori Perasuransian Otoritas Jasa Keuangan tahun 2014, serta masing-masing 10 karyawan dan 10 *customer* di tiap perusahaannya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan, gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan, pemberdayaan karyawan terhadap kinerja keuangan, kualitas layanan terhadap kinerja keuangan, pemberdayaan karyawan terhadap kualitas layanan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Karyawan, Kualitas Layanan, dan Kinerja Keuangan

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to employee's empowerment, leadership style to service quality, employee's empowerment to financial performance, service quality to financial performance, employee's empowerment to service quality, and leadership style to financial performance on life insurance firms in Surabaya. This study used quantitative approach, and the data were obtained through the distribution of questionnaires and financial report of life insurance firms in Surabaya. The samples used in this study were 30 life insurance firms in Surabaya listed on Book Directories of Insurance Otoritas Jasa Keuangan 2014, with each of 10 employees and 10 customers in each firm. The data obtained was processed by using SmartPLS software. This study showed that there were positive and significant relationship of leadership style to employee's empowerment, leadership style to service quality, employee's empowerment to financial performance, service quality to financial performance, employee's empowerment to service quality, and leadership style to financial performance on life insurance firms in Surabaya.

Keywords: Leadership Style, Employee Empowerment, Service Quality, and Financial Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan asuransi modern di Indonesia dimulai dengan semakin banyaknya perusahaan asuransi yang berdiri di awal tahun 1980-an. Beberapa diantaranya seperti AIA Financial, Allianz, AXA Mandiri, CIGNA, Prudential, dan Asuransi Sinar Mas hadir dengan menawarkan berbagai macam produk perlindungan dan investasi. Hal ini semakin menambah alternatif pilihan bagi masyarakat untuk mendapatkan perlindungan terhadap risiko seperti yang diharapkan (Sejarah dan Perkembangan Asuransi di Indonesia, 2014, Oktober).

Kita mengenal terdapat dua kategori besar jenis asuransi, yaitu asuransi umum dan asuransi jiwa. Akan tetapi, di era sekarang asuransi jiwa nampak lebih mendominasi pasar. Saat ini terdapat sekitar 50 perusahaan asuransi jiwa, sedangkan asuransi umum jumlahnya mencapai 88 perusahaan (Majalah Marketing Edisi 12/XIV/Desember, 2014, p. 84). Asuransi jiwa merupakan program perlindungan dalam bentuk pengalihan risiko ekonomis atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan. Asuransi jiwa sering diandaikan sebagai payung untuk melindungi diri dari kejadian yang tidak diinginkan.

Pada umumnya, kinerja perusahaan dapat diukur secara keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan adalah alat ukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan manajemen dari perusahaan (Morgan & Strong, 2003). Namun dalam penelitian ini, peneliti akan lebih spesifik membahas mengenai kinerja keuangan. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan khususnya para pemegang saham dan investor untuk menilai apakah perusahaan tersebut berkinerja baik atau tidak. Dengan membaca kinerja keuangan pada laporan keuangan perusahaan, tentunya dapat menunjukkan prestasi perusahaan dalam menghasilkan laba.

Perusahaan asuransi merupakan perusahaan yang mempunyai karakteristik berbeda dengan perusahaan lainnya, karena perusahaan asuransi mengambil alih berbagai risiko dari pihak lain sehingga perusahaan asuransi lebih padat risiko dibandingkan dengan perusahaan lainnya apabila tidak dikelola dengan baik. Indikator keuangan dalam asuransi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No.53/PMK.010/2012 adalah *Risk Based Capital* (RBC) yakni suatu

ukuran yang menginformasikan tingkat keamanan finansial atau kesehatan perusahaan asuransi. RBC yang baik yaitu bernilai di atas 120%. Semakin besar RBC, maka semakin sehat kondisi finansial perusahaan asuransi tersebut.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu indikator kunci kesuksesan dari kinerja keuangan. Selain pemberdayaan karyawan, kualitas layanan juga menjadi salah satu indikator yang mendukung kesuksesan kinerja keuangan. Agar dapat tercapai kualitas layanan yang baik, maka diperlukan pemberdayaan karyawan, di mana Schlesinger dan Heskett (1991) mengemukakan bahwa jika karyawan merasa tingkat pemberdayaan mereka tinggi, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki rasa kontrol tugas yang lebih baik, sehingga memfasilitasi tindakan kerja karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan dalam meningkatkan kualitas layanan masing-masing.

Untuk mendukung tercapainya pemberdayaan karyawan dan kualitas layanan yang baik, maka diperlukan indikator gaya kepemimpinan. Teori kepemimpinan saat ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi dua gaya utama yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass, 1997). Gaya kepemimpinan menggambarkan cara di mana seorang pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku bawahan, membuat keputusan mengenai arah tim, dan membuat keseimbangan antara fungsi pencapaian tujuan dan fungsi pemeliharaan tim (Fertman & Van Linden, 1999).

Sehingga, gaya kepemimpinan juga menentukan kinerja keuangan yang baik. Hal ini didukung oleh pendapat Sahaya (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja organisasi.

Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk mendalami hubungan gaya kepemimpinan sebagai peranan dalam mempengaruhi pemberdayaan karyawan dan kualitas layanan guna menghasilkan kinerja keuangan yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?

2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya?

Leadership Style

Barrow (1977) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai proses perilaku dalam mempengaruhi individu atau kelompok menuju tujuan yang ditetapkan. Di antara berbagai teori kepemimpinan dan motivasi yang berhubungan dengan manajemen perubahan organisasi yang efektif, yang paling menonjol adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Prasertwattanukul dan Chan, 2007). Pada dasarnya, seorang pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam mengelola anggotanya. Perilaku ini disebut sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*).

Gaya kepemimpinan menggambarkan cara di mana seorang pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku bawahan, membuat keputusan mengenai arah tim, dan membuat keseimbangan antara fungsi pencapaian tujuan dan fungsi pemeliharaan tim (Fertman & Van Linden, 1999).

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai artikulasi visi untuk menarik pengikut, bersikap *self-sacrificially*, secara intelektual menstimulasi para pengikut, dan memberikan mereka pertimbangan individual (Klein & House, 1995). Selain itu, Zagoršek, Dimovski, dan Škerlavaj (2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang terletak pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan, kesetiaan, dan kekaguman para pengikut, yang kemudian membawahi kepentingan mereka masing-masing untuk

kepentingan kelompok. Bass et al., (2003) menetapkan empat perilaku utama dari kepemimpinan transformasional, yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

Sedangkan Ployhart, Lim, dan Chan (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional paling mungkin muncul lebih rutin dalam lingkungan yang stabil, di mana anggota bekerja di bawah kontrak resmi yang tujuan dan strukturnya jelas. Pemimpin transaksional mungkin kurang muncul dalam situasi dinamis karena mereka cenderung memilih untuk memantau hubungan pertukaran dengan karyawan dan mempertahankan status quo daripada berfokus pada perubahan. Pemimpin transaksional umumnya menggunakan birokrasi organisasi, kebijakan, kekuasaan, dan kewenangan untuk mempertahankan kontrol, sehingga gaya kepemimpinan ini terkadang disebut sebagai otoritatif (Bennett, 2009). Antonakis, Avolio, dan Sivasubramaniam (2003) menetapkan tiga dimensi utama dari kepemimpinan transaksional, yaitu: *Contingent Reward*, *Management by Exception (Active)*, dan *Management by Exception (Passive)*.

Employee Empowerment

Pemberdayaan karyawan merupakan proses mendelegasikan atau desentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab dari tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi ke karyawan tingkat bawah untuk pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, di mana manajer memberikan lebih banyak keleluasaan dan otonomi kepada karyawan. (Conger & Kanungo, 1988). Spreitzer (1995) menganggap pemberdayaan karyawan telah secara luas diakui sebagai kontributor penting bagi keberhasilan organisasi. Thomas dan Velthouse (1990) menambahkan bahwa dengan pemberdayaan, karyawan akan memiliki motivasi diri.

Spreitzer (1995) mendefinisikan keempat dimensi dari pemberdayaan karyawan sebagai berikut: *Meaning*, *Competence*, *Self-determination*, *Impact*.

Service Quality

Hartline dan Ferrell (1996) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan antara harapan pelanggan dan

persepsi mereka terhadap layanan. Memberikan kualitas layanan berarti sesuai dengan harapan pelanggan secara konsisten (Parasuraman et al., 1985). Spreng, MacKenzie, dan Olshavsky (1996) menganggap kualitas layanan telah diakui sangat penting dalam memuaskan dan mempertahankan pelanggan.

Berry, Parasuraman, dan Zeithaml (1988) membagi kualitas layanan menjadi lima dimensi, meliputi: *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*.

Financial Performance

Pada umumnya, kinerja perusahaan dapat diukur secara keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan adalah alat ukur untuk mengevaluasi kemampuan keuangan manajemen dari perusahaan (Morgan & Strong, 2003). Husnan (2007) berpendapat bahwa kinerja keuangan merupakan alat untuk menilai prestasi dan kondisi keuangan suatu perusahaan, di mana seorang analis keuangan memerlukan ukuran tertentu. Ukuran yang seringkali digunakan adalah rasio atau indeks yang menunjukkan hubungan antara dua atau lebih data keuangan.

Indikator keuangan dalam asuransi jiwa berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No.53/PMK.010/2012 yaitu *Risk Based Capital* (RBC) yang merupakan suatu ukuran yang menginformasikan tingkat keamanan finansial atau kesehatan perusahaan asuransi. Rasio ini melihat tingkat solvensi perusahaan asuransi. Rasionya diperoleh dari hasil membandingkan selisih kekayaan yang diperkenankan dan kewajiban dengan batas minimum tingkat solvensi. Semakin besar RBC, maka semakin sehat kondisi finansial perusahaan asuransi tersebut. Standar minimum sebesar 120% ke atas (Majalah Infobank Edisi 412/XXXV/Juli, 2013, p. 23).

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan

Kark, Chen, dan Shamir (2003) menyarankan agar kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pemberdayaan para pengikutnya. Menyediakan karyawan dengan perasaan visi, misi, dukungan, dan kesempatan untuk pengembangan adalah salah satu perilaku pemberdayaan yang berasal dari seorang

pemimpin. Konsekuensi dari kepemimpinan transformasional adalah pemberdayaan para pengikut sehingga para pengikut diubah menjadi pemimpin yang efektif dan didorong untuk mempertanyakan nilai-nilai dan keyakinan pemimpin (Bass et al., 1987). Spreitzer (2008) menyimpulkan bahwa mempercayai hubungan dengan seorang pemimpin adalah kontekstual penting dari pemberdayaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Avey et al., (2008), Ravazadeh, Nafiseh & Ravazadeh, serta Lan dan Chong (2015), ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan pemberdayaan karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Obiwuru et al., (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kita dapat mengetahui bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

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

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan

Hashim dan Mahmood (2012) mengemukakan gaya kepemimpinan transformasional kemungkinan cepat akan memberikan komitmen yang tinggi, terutama ketika pengikut dibuat untuk menyadari bahwa komitmen terhadap kualitas layanan akan memberikan organisasi mereka keunggulan kompetitif atas pesaing lain dan mampu memenuhi kepuasan pelanggan mereka. Manajer yang berkomitmen untuk kualitas layanan akan memberikan kepemimpinan yang terlihat untuk membantu memastikan penerimaan karyawan yang berinisiatif demi kualitas pelayanan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hashim dan Mahmood (2012), mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kualitas layanan. Serta penelitian Chen dan Liu (2013) menemukan gaya kepemimpinan

transfasional dan transaksional berhubungan positif dengan kualitas layanan.

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

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja keuangan

Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja masing-masing yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Awamleh, 2013). Nzuve dan Bakari (2012) memandang organisasi semakin melihat pemberdayaan karyawan sebagai aset unik yang dapat meningkatkan kinerja dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian Hechanova, Alampay, dan Franco (2006) melakukan studi tentang hubungan antara pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan di Filipina. Studi ini menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nzuve dan Bakari (2012) yang menemukan bahwa ada korelasi positif yang sangat kuat antara pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi.

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

H3: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja keuangan

Perusahaan jasa hanya dapat mencapai tujuan keuangan yang diinginkan ketika layanan mereka dirasakan oleh pelanggan dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaing (Bebko, 2000). Memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan mampu meningkatkan profitabilitas. Selain itu juga memahami harapan layanan pelanggan dan mentransformasikannya menjadi layanan berkualitas mendasari generasi *financial returns* (Payne & Frow, 2005). Al-Hawari

(2006) mengemukakan bahwa peningkatan kualitas layanan mampu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru dan mengubah pelanggan saat ini menjadi pelanggan tetap, sehingga berdampak pada keuntungan jangka panjang dalam profitabilitas.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Megeid (2013) serta Duncan dan Elliott (2004) menemukan bahwa adanya hubungan positif antara kualitas layanan dengan kinerja keuangan.

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

H4: Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kualitas layanan

Schlesinger dan Heskett (1991) mengemukakan bahwa jika karyawan merasa tingkat pemberdayaan mereka tinggi, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki rasa kontrol tugas yang lebih baik, sehingga memfasilitasi tindakan kerja karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan dalam meningkatkan kualitas layanan masing-masing. Hartline dan Ferrell (1996) berpendapat bahwa pemberdayaan di bawah kondisi yang sesuai, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas layanan. Bowen dan Lawler (1994) menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan akan merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan lebih antusias dalam melayani pelanggan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Abbasi, Khan, dan Rashid (2011), Gazzoli, Hancer, dan Park (2010), serta Snipes, Loughman, dan Fleck (2010) menemukan bahwa adanya hubungan positif antara pemberdayaan karyawan dengan kualitas layanan. Penelitian mereka juga didukung oleh penelitian Tsaur, Chang, dan Wu (2004) yang menemukan bahwa pemberdayaan karyawan yang lebih tinggi akan menyebabkan tingkat kualitas layanan yang lebih tinggi pada *Tourist Hotels*.

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

H5: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas

layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan

Sahaya (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja organisasi. Karakteristik kepemimpinan adalah efek yang signifikan untuk perusahaan atau kinerja organisasi, karena karakteristik kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap para pengikutnya dan kinerja perusahaan.

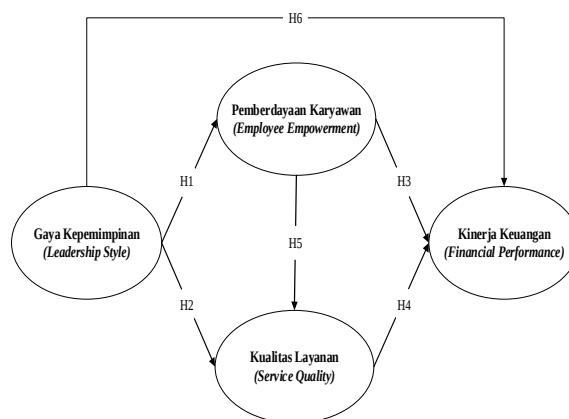
Muterera (2012) dalam studinya yang dilakukan di Amerika Serikat, mengungkapkan bahwa kedua perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penelitian Ghadiri et al., (2013) yang menemukan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja keuangan. Selain itu, Zehir, Sehitoglu, dan Erdogan (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ejere dan Abasilim (2013) menemukan adanya dampak yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kinerja organisasi.

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

H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Model berikut menggambarkan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan melalui pemberdayaan karyawan dan kualitas layanan sebagai variabel intervening.



METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan *customer* dari asuransi jiwa di Surabaya dan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan asuransi jiwa tahun 2012–2014 dari situs resmi tiap perusahaan.

Populasi dari penelitian ini adalah 52 (lima puluh dua) perusahaan asuransi jiwa yang terdaftar di Buku Direktori Perasuransian OJK (Otoritas Jasa Keuangan) tahun 2014. Unit analisis dalam penelitian ini adalah 30 (tiga puluh) perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Kriteria yang digunakan peneliti adalah perusahaan asuransi jiwa tersebut terdaftar di Buku Direktori Perasuransian OJK (Otoritas Jasa Keuangan) tahun 2014, memiliki laporan keuangan dari tahun 2012-2014, memiliki cabang di Surabaya, serta memiliki *Risk Based Capital* (RBC) di atas 120%.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 30 (tiga puluh) perusahaan asuransi jiwa yang telah memenuhi kriteria. Setelah menentukan sampel, kemudian dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan dan *customer* sebagai objek penelitian.

Sampel penelitian ini adalah masing-masing 10 karyawan dan 10 konsumen di tiap 30 (tiga puluh) perusahaan asuransi jiwa yang terdaftar di Buku Direktori Perasuransian OJK (Otoritas Jasa Keuangan) tahun 2014. Adapun dalam penelitian ini, kriteria atau syarat-syarat yang ditetapkan oleh peneliti adalah: karyawan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya yang berstatus karyawan tetap. Untuk *customer* kriterianya yaitu

memiliki dan menggunakan jasa produk asuransi tersebut.

Analisis deskriptif akan menggunakan frekuensi, mean, dan standar deviasi, serta analisis varian menggunakan SPSS versi 16.0. Analisis kausal digunakan untuk melihat hubungan pengaruh dan pengujian hipotesis, dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM).

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

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

- Convergent Validity*
- Discriminant Validity*
- Composite Reliability*

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

Dalam pengolahan data untuk menguji hubungan antar variabel penelitian akan menggunakan PLS, dengan proses perhitungannya dibantu dengan program aplikasi SmartPLS karena semua variabel penelitian merupakan variabel laten yang dapat diukur dengan indikator-indikator.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuesioner, peneliti memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Mayoritas responden karyawan dalam penelitian ini menduduki posisi/jabatan *Staff* yakni 59.7%, berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 55%, berusia 26-35 tahun sebanyak 51%, memiliki tingkat pendidikan S1 sebesar 52.7%, serta lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 60%.

Sedangkan untuk responden *customer*, mayoritas responden *customer* dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68.3%, berusia 26-35 tahun sebesar 42.7%, memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 51%, dan memiliki produk asuransi *term life* sebesar 57.7%.

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

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

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

Tabel 1. Kategori Rata-Rata dari Skor Interval

Interval	Kategori
4,20 < mean ≤ 5,00	Sangat Tinggi
3,40 < mean ≤ 4,20	Tinggi
2,60 < mean ≤ 3,40	Netral
1,80 < mean ≤ 2,60	Rendah
1,00 < mean ≤ 1,80	Sangat Rendah

Deskripsi Variabel *Leadership Style*

Secara keseluruhan, responden menyatakan bahwa mereka dimotivasi oleh pemimpinnya dalam bekerja karena terdapat *management by exception (active)* dan *management by exception (passive)* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban keduanya masing-masing sebesar 4.16 (tinggi). Dapat disimpulkan bahwa pemimpinnya telah menerapkan gaya kepemimpinan baik dari *transformational*

leadership maupun *transactional leadership* dengan baik.

Deskripsi Variabel *Employee Empowerment*

Secara keseluruhan, responden menyatakan bahwa mereka diberdayakan oleh pemimpinnya dalam bekerja karena terdapat *competence* dan *impact* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban keduanya masing-masing sebesar 4.20 (tinggi). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan pemberdayaan karyawan dengan baik.

Deskripsi Variabel *Service Quality*

Secara keseluruhan, responden menyatakan bahwa mereka mendapatkan layanan dengan baik karena terdapat *tangibles* dan *responsiveness* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban keduanya masing-masing sebesar 4.18 (tinggi). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan kualitas layanan dengan baik.

Deskripsi Variabel *Financial Performance*

Nilai mean tertinggi ada pada PT Panin Dai-ichi Life yakni sebesar 987%, sedangkan yang terendah ada pada PT Heksa Eka Life Insurance yaitu sebesar 154%. Secara keseluruhan, mean RBC sampel penelitian perusahaan asuransi jiwa di Surabaya sebesar 506%.

Hasil Olah Data

a. *Outer Model*

1. *Convergent Validity*

Berikut ini adalah hasil validitas konvergen yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

	LS	EE	SQ	FP
<i>Idealized Influence Avg.</i>	0.830			
<i>Inspirational Motiv. Avg.</i>	0.522			
<i>Intellectual Stim. Avg.</i>	0.744			
<i>Individualized Cons. Avg.</i>	0.711			
<i>Contingent Reward Avg.</i>	0.864			
<i>MBE (Active) Avg.</i>	0.779			
<i>MBE (Passive) Avg.</i>	0.698			
<i>Meaning Avg.</i>		0.902		
<i>Competence Avg.</i>		0.913		

<i>Self-Determination Avg.</i>		0.926		
<i>Impact Avg.</i>		0.882		
<i>Tangibles Avg.</i>			0.890	
<i>Reliability Avg.</i>			0.751	
<i>Responsiveness Avg.</i>			0.835	
<i>Assurance Avg.</i>			0.820	
<i>Empathy Avg.</i>			0.708	
<i>RBC Avg.</i>				1.000

Dari Tabel 2. di atas tampak bahwa semua indikator tiap variabel memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2011). Hal ini berarti setiap indikator sudah memenuhi validitas konvergen dan sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

2. *Discriminant Validity*

Berikut merupakan tabel hasil *output* akar *Average Variance Extracted* (AVE) dan korelasi antar variabel:

Tabel 3. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Var.	AVE	Akar AVE	EE	FP	LS	SQ
EE	0.820	0.905	1.000			
FP	1.000	1.000	0.828	1.000		
LS	0.551	0.742	0.718	0.776	1.000	
SQ	0.645	0.803	0.919	0.835	0.798	1.000

Berdasarkan Tabel 3. dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memiliki *discriminant validity* yang baik, karena telah memenuhi kriteria yang sudah ditentukan yakni di atas 0.50 (Ghozali, 2011). Selain itu, nilai akar AVE juga lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga model tersebut telah memiliki *discriminant validity* yang baik

3. *Composite Reliability*

Berikut merupakan tabel hasil *output Composite Reliability*:

Tabel 4. *Composite Reliability*

Variabel	CR
<i>Leadership Style</i>	0.894
<i>Employee Empowerment</i>	0.948
<i>Service Quality</i>	0.900
<i>Financial Performance</i>	1.000

Composite reliability dikatakan baik apabila nilainya di atas 0.60 (Ghozali, 2011). Berdasarkan Tabel 4. di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah

reliable karena memiliki nilai yang lebih besar dari 0.60 sehingga di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

b. Inner Model

1. R-Square

Berdasarkan pengolahan data, dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
Employee Empowerment	0.516
Service Quality	0.883
Financial Performance	0.758

Berdasarkan Tabel 5. persentase *employee empowerment* yang dapat dijelaskan oleh *leadership style* adalah sebesar 51.6%. Sedangkan persentase *service quality* yang dapat dijelaskan oleh *leadership style* adalah sebesar 88.3% dan persentase besarnya *financial performance* yang dapat dijelaskan oleh *leadership style*, *employee empowerment*, dan *service quality* adalah sebesar 75.8%.

Penilaian *goodness of fit* pada model dapat diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ($R\text{-Square}/R^2$) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 5. di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai } Q^2 &= 1 - ((1-0.516) \times (1-0.883) \times (1-0.758)) \\ &= 1 - (0.484 \times 0.117 \times 0.242) \\ &= 0.986 = 98.6\%\end{aligned}$$

Pada model penelitian nilai *R-Square* total yang dihasilkan adalah sebesar 98.6%, artinya besarnya keragaman data penelitian yang dapat dijelaskan model struktural adalah sebesar 98.6%, sedangkan 1.4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan hasil ini, model pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

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

Tabel 6. Hasil Path Coefficient

	O	M	STDEV	T Statistics
LS → EE	0.718	0.705	0.115	6.238
LS → SQ	0.285	0.350	0.133	2.150
EE → FP	0.418	0.333	0.085	4.911
SQ → FP	0.196	0.260	0.049	4.012
EE → SQ	0.714	0.660	0.145	4.917
LS → FP	0.320	0.385	0.106	3.018

Dari Tabel 6. di atas, dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Leadership style* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *employee empowerment* karena sebesar 0.718 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 6.238 > 1.96 (H1 diterima).
2. *Leadership style* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *service quality* karena sebesar 0.285 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2.150 > 1.96 (H2 diterima).
3. *Employee empowerment* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *financial performance* karena sebesar 0.418 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.911 > 1.96 (H3 diterima).
4. *Service quality* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *financial performance* karena sebesar 0.196 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.012 > 1.96 (H4 diterima).
5. *Employee empowerment* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *service quality* karena sebesar 0.714 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.917 > 1.96 (H5 diterima).
6. *Leadership style* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *service quality* karena sebesar 0.320 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3.018 > 1.96 (H6 diterima).

Tabel 7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
LS → FP	0.320	-
LS → EE → FP	-	0.718 × 0.418 = 0.300
LS → SQ → FP	-	0.285 × 0.196 = 0.055

Dari Tabel 7. tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung *leadership style* terhadap *financial performance* lebih bagus hasilnya karena memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak

langsungnya yakni apabila melalui variabel intervening baik *employee empowerment* maupun *service quality*.

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
4. Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
5. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.
7. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, baik melalui pemberdayaan karyawan dan kualitas layanan memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan.

DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, M., Khan, M., & Rashid, K. (2011). Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks. *The IUP Journal of Bank Management*, Vol. 10, No. 4, 47-60.
- Al-Hawari, M. (2006). The Effect of Automated Service Quality on Bank Financial Performance and the Mediating Role of Customer Retention. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10, No. 3, 228-243.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14, 261-295.
- Asura. (2015, April). *Sejarah dan Perkembangan Asuransi di Indonesia*. Retrieved from <http://www.asuransikita.co.id>
- Avey, J., Hughes, L., Norman, S., & Luthans, K. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership, and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 29, No. 2, 110-126.
- Awamleh, N. (2013). Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 3, 313-319.
- Barrow, J. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, 231-251.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 130-139.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, 73-87.
- Bebko, C. (2000). Service Intangibility and Its Impact on Consumer Expectations of Service Quality. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Iss 1, 9-26.
- Bennett, T. (2009). A Study of The Management Leadership Style Preferred by IT Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 13, No. 2, 1-25.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, 35-43.
- Bowen, D., & Edward E. Lawler. (1994). The Employee Empowerment Approach to Service. *Center for Effective Organizations*, 1-23.

- Chen, W.-J., & Liu, C. (2013). The Relationship between of Leadership Styles and Internal Service Quality at Taiwan's International Tourism Hotels. *Tamkang University, Department of International Business*, 1-7.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 471-482.
- Duncan, E., & Elliott, G. (2004). Efficiency, Customer Service and Financial Performance among Australian Financial Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, Iss 5, 319-342.
- Ejere, E., & Abasilim, U. (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, Vol. 5, No. 1, 30-41.
- Fertman, C., & Van Linden, J. (1999). Character Education: An Essential Ingredient for Youth Leadership Development. *Education Digest*, Vol. 65, No. 4, 9-15.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customer's Perception of Service Quality: A Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, 56-77.
- Ghadiri, A., Bahari, M., Bafrani, F., Alami, M., Farzaneh, M., & Timachi, M. (2013). The Survey of Relationship Between Total Quality Management and Financial Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 2, 590-598.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 52-70.
- Hashim, R., & Mahmood, R. (2012). How do Our Malaysian Academic Staff Perceive Their Leader's Leadership Styles in Relation to Their Commitment to Service Quality? *International Journal of Arts & Sciences*, Vol. 5, No. 3, 231-242.
- Hechanova, M., Alampay, R., & Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 9, 72-78.
- Husnan, S. (2007). *Manajemen Keuangan Asuransi, Teori dan Terapan*. Jakarta: Jilid Pertama, Rineka Cipta.
- Kark, R., Chen, G., & Shamir, B. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 246-255.
- Kuangan, O. J. (2015, May 7). *Buku Direktori Perasuransian 2014*. Retrieved from <http://www.ojk.go.id/buku-direktori-perasuransian-2014>
- Kuangan, O. J. (2015, June 10). *PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 53/PMK.010/2012*. Retrieved from <http://www.ojk.go.id/peraturan-menteri-keuangan-nomor-53-pmk-010-2012-tentang-kesehatan-keuangan-perusahaan-asuransi-dan-perusahaan-reasuransi>
- Klein, K., & House, R. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 183-198.
- Kriteria Penting Menilai Perusahaan Asuransi Jiwa. (2016, Januari 4). *Infobank*, p. 23.
- Lan, X., & Chong, W. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172, 184-191.
- Megeid, N. (2013). The Impact of Service Quality on Financial Performance and Corporate Social Responsibility: Conventional Versus Islamic Banks in Egypt. *International Journal of Finance and Accounting*, Vol. 2, No. 3, 150-163.
- Morgan, R., & Strong, C. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research* 56, 163- 176.

- Muterera, J. (2012). Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Performance in Governmental Entities. *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 3, No. 8, 19-24.
- Nzuve, S., & Bakari, T. (2012). The Relationship Between Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi. *Problems of Management in 21st Century*, Vol. 5, 83-97.
- Obiwuru, T., Okwu, A., Akpa, V., & Nwankwere, I. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 7, 100-111.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12-40.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *American Marketing Association, Journal of Marketing*, Vol. 69, 167-176.
- Perbankan dan Asuransi Siap Bersaing. (2014, Desember). *Marketing*, p. 84.
- Ployhart, R., Lim, B.-C., & Chan, K.-Y. (2001). Exploring Relations Between Typical and Maximum Performance Ratings and The Five Factor Model of Personality. *Personnel Psychology*, 54, 809-843.
- Prasertwattanakul, S., & Chan, P. (2007). Impact of Leadership Style on Performance: A Study of Six Sigma Professionals in Thailand. *International DSI / Asia and Pacific DSI*, 1-11.
- Ravazadeh, N., & Ravazadeh, A. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4, No. 10, 165-168.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 14, 96-113.
- Schlesinger, L., & Heskett, J. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, 17-28.
- Snipes, R., Loughman, T., & Robert A. Fleck. (2010). The Effects of Physicians' Feelings of Empowerment and Service Quality Perceptions on Hospital Recommendations. *The Quality Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 51-61.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *The Handbook of Organizational Behaviour*, Sage Publications, 54-72.
- Spreng, R., MacKenzie, S., & Olshavsky, R. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, 15-32.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 666-681.
- Tsaur, S.-H., Chang, H.-M., & Wu, C.-S. (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, 435-461.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14, No. 2, 144-165.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., & Erdogan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Social and Behavioral Sciences* 58, 207-216.