

BENARKAH KARYAWAN YANG PUAS AKAN BERIMPAK PADA KEPUASAN PELANGGAN?

Cynthia Ayu Manggarani
STIE YKPN Yogyakarta
email: cynthia.mrsc@gmail.com

ABSTRACT

There have been debates regarding the function of employee satisfaction to the success of a business. Some agree that employee satisfaction has a direct effect on customer satisfaction. While some argued that having satisfied employees does not necessarily lead into customer satisfaction. Despite the debate over the role of employee satisfaction, some experts think that employee satisfaction might have an effect on customer satisfaction, although indirectly. Therefore, this study is aimed to examine the effect of employee satisfaction on customer satisfaction, and also to examine the role of mediation variable that potentially bridge the relationship between the two variables of satisfaction. Excellent customer experience, appears as an outcome variable of employee satisfaction and as an antecedent variable of customer satisfaction. Thus, it is proper to treat excellent customer satisfaction as the mediating variable in the relationship between employee and customer satisfaction. A total of 64 employees and 64 customers of a hair and body salon in Jakarta became the respondents of this research. Result shows that all hypotheses in this research were supported.

Keywords: employee satisfaction, customer satisfaction, excellent customer experience, excellent customer experince as a mediating variable

ABSTRAK

Kepuasan karyawan dewasa ini mulai menjadi perhatian bagi berbagai perusahaan. Beberapa temuan berhasil membuktikan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh secara langsung pada kepuasan pelanggan. Sebaliknya, beberapa ahli berpendapat bahwa karyawan yang puas tidak ada hubungannya dengan kepuasan pelanggan. Di sisi lain, ada juga yang berpendapat bahwa kepuasan karyawan mungkin saja berpengaruh pada kepuasan pelanggan namun tidak bisa secara langsung. Oleh karena itu, selain menguji hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan secara langsung, penelitian ini juga menguji peran mediasi variabel yang berpotensi menjadi perantara hubungan kedua variabel kepuasan tersebut. Literatur terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan menciptakan pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan (*excellent customer experience*). Pengalaman jasa bagi pelanggan ini lebih lanjut akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini juga menguji peran pemediasi variabel pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan dalam hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Sejumlah 64 karyawan dan 64 pelanggan salah satu salon di Jakarta menjadi responden penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang ada dalam penelitian ini terdukung.

Kata kunci: kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, excellent customer experience, excellent customer experince sebagai pemediasi

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan (Laman situs Educba, 2017). Terlebih pada perusahaan jasa, karyawan dengan deskripsi pekerjaan tertentu merupakan perangkat perusahaan yang diharuskan untuk berinteraksi langsung dengan konsumen. Karyawan sebagai ujung tombak suatu perusahaan jasa, juga menjadi bagian penting dalam praktik-praktik penyampaian nilai jasa kepada konsumen. Oleh karenanya, keterampilan dan kepiawaian karyawan dalam melayani konsumen merupakan unsur yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Terkait dengan kontribusinya bagi perusahaan, dewasa ini kepuasan karyawan menjadi isu kritis yang sering diteliti secara lebih mendalam (Prayogo dkk 2017). Pentingnya peran karyawan di dalam suatu perusahaan jasa membuat beberapa perusahaan jasa menaruh perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawannya. Beberapa literatur menyebutkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (Contoh: Chi dan Gursoy, 2009; Söderlund, 2016). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016). Kinerja yang lebih baik ini berimplikasi pada pengalaman jasa sangat baik (*excellent service experience*) bagi konsumen. Oleh karena itu, cukup banyak kemudian dilakukan studi-studi lanjut mengenai kepuasan karyawan.

Pada dasarnya, kesuksesan sebuah perusahaan bertolak ukur pada sejauh mana konsumen memersepsikan baik kualitas jasa yang diberikan oleh karyawan (Eisingerich dan Bell, 2008). Persepsi yang baik atas kualitas jasa ini merupakan salah satu anteseden kepuasan pelanggan. Hal tersebut kemudian menjadi perhatian perusahaan ketika kepuasan karyawan menjadi faktor penentu kepuasan pelanggan. Akibatnya, banyak perusahaan yang tidak enggan untuk mengalokasikan sumber daya yang cukup signifikan dalam rangka mempertahankan kepuasan karyawannya (Webb dkk 2014).

Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia dan puas dengan lingkungan kerjanya cenderung akan tetap tinggal di perusahaan tersebut (Kundu dan Lata, 2017). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia dan bertahan pada suatu perusahaan menunjukkan korelasi yang dekat dengan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan tersebut (Contoh: Spinelli dan Canavos, 2000; Matzler dan Renzl, 2007; Chi dan Gursoy, 2009). Merujuk pada teori "*service-profit chain*", karyawan dengan lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan pelanggan-pelanggan yang puas serta loyal kepada perusahaan karena pelanggan mendapatkan pengalaman pelayanan yang baik (Chi dan Gursoy, 2009). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung memperlihatkan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen (Contoh: Huang dkk 2015; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Sharma dkk 2016). Pelayanan yang lebih baik ini merupakan indikator dari pengalaman konsumsi yang memuaskan bagi konsumen.

Berdasarkan asumsi bahwa karyawan yang puas akan menciptakan pelanggan yang puas dan oleh karenanya berkonsekuensi pada meningkatnya penjualan dan keuntungan finansial perusahaan, maka jamak dilakukan penelitian yang menitikberatkan pada hubungan antara

kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Namun ternyata beberapa peneliti tidak setuju dengan asumsi hubungan positif antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akibat kinerja karyawan yang baik tidak harus didapatkan dari karyawan yang puas. Bisa saja, kinerja baik karyawan tersebut adalah bagian dari kewajiban kerja yang lazim dilakukan sebagai bagian dari operasional perusahaan sehari-hari (Gursoy dan Swanger, 2007).

Lebih lanjut, berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat dilihat bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh pada kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan yang baik ini diterima oleh konsumen sebagai pengalaman jasa yang baik (*excellent customer experience*). Namun, beberapa penelitian (Contoh: Wangenheim dkk 2007; Chi dan Gursoy, 2009) menunjukkan adanya pengaruh langsung kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan dengan pengalaman jasa yang baik sebagai variabel mediasi. Latar belakang teori yang mendukung hubungan antara variabel-variabel di dalam penelitian ini akan disajikan beserta dengan rincian mengenai hipotesis, metode penelitian, temuan, kesimpulan, dan batasan konteks penelitian ini.

2. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Jika dahulu jajaran manajemen lini atas cenderung mencurahkan perhatiannya pada keuntungan secara finansial dan *market share*, kini perhatian tersebut mulai bergeser pada ilmu pelayanan ekonomi yang lebih terkini (Heskett dkk 2008). Pergeseran tersebut ditunjukkan dengan adanya penekanan pada investasi sumber daya manusia. Transformasi ini ditunjukkan oleh paradigma *service-profit chain* (Heskett dkk 1997) yang dikembangkan sebagai bagian dari analisis suatu organisasi penyedia jasa. Paradigma ini ditujukan untuk menganalisis keterhubungan antara investasi sumber daya operasional dengan keluaran pemasaran, operasional, dan finansial. Termasuk dalam paradigma ini adalah kombinasi dari tiga ranah penelitian yang berbeda yaitu siklus kemampuan karyawan, nilai yang dipersepsikan konsumen, dan siklus loyalitas pelanggan (Heskett dkk 1997). Hal tersebut berarti bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh nilai jasa yang diberikan kepada konsumen, oleh karyawan yang puas, loyal, dan produktif (Heskett dkk 1997).

Persepsi konsumen didefinisikan sebagai sejauh mana tingkat kesesuaian antara ekspektasi dan kenyataan yang dialami konsumen dalam proses konsumsi barang dan jasanya (Parasuraman dkk 1994). Sedangkan kepuasan pelanggan, adalah keluaran dari proses perbandingan antara ekspektasi dan kenyataan yang diterima (Oliver, 1997). Ketika kenyataan yang dialami melebihi ekspektasi sebelumnya, maka kepuasan pelanggan akan terjadi (Oliver, 1997). Sebaliknya, ketika kenyataan lebih buruk dibandingkan dengan apa yang diekspektasikan, maka pelanggan akan menjadi tidak puas (Oliver, 1997). Kepuasan pelanggan juga dapat didefinisikan sebagai alat ukur tentang apakah kualitas suatu barang atau jasa melebihi apa yang diharapkan oleh konsumen (Dimitris dkk 2007).

Kepuasan pelanggan merupakan indikator kesuksesan dan sekaligus indikator yang menunjukkan sejauh mana tingkat kekompetitifan perusahaan dalam suatu industri. Oleh karena itu, anteseden kepuasan pelanggan merupakan topik yang sering diuji di berbagai literatur bidang pemasaran (Szymanski dan Henard, 2001). Beberapa contoh anteseden kepuasan pelanggan adalah kualitas persepsian (Li-Hua, 2012), lokasi perusahaan (Xu dan Li, 2016), tanggung jawab sosial perusahaan atau biasa dikenal sebagai *corporate social responsibility* (Walsh dan Bartikowski, 2013), dan kepuasan karyawan (Brown dan Lam, 2008; Chi dan Gursoy, 2009; Jeon dan Choi, 2012). Adapun demikian, berkat kemajuan teknologi jarak antara perusahaan dan karyawan bukan lagi menjadi persoalan. Masuknya revolusi digital di segala bidang industri dan digantikannya tenaga manusia dengan sistem robot atau sistem lain yang lebih mutakhir, tidak membuat kehadiran manusia sebagai pelayan konsumen menjadi ditiadakan (Laman situs Forbes, 2017). Konsumen memilih manusia sebagai media untuk berinteraksi dibandingkan dengan robot (Laman situs Forbes, 2017). Oleh karena itu, aset perusahaan berupa sumber daya manusia menjadi perhatian penting bagi perusahaan.

Meski beberapa penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan pada hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan, namun beberapa temuan juga menunjukkan arah yang berkebalikan. Kontra dari temuan tersebut menyatakan bahwa justru kepuasan pelanggan yang memengaruhi kepuasan karyawan (Gremler dan Gwinner, 2000). Asumsi tersebut didasarkan pada *Social Exchange Theory* atau yang diterjemahkan sebagai Teori Pertukaran Sosial (Konovsky dan Pugh, 1994), yang menjelaskan bahwa orang yang merasa puas dengan pemberian atau perlakuan oleh pihak lain akan secara otomatis akan melakukan pemberian atau perlakuan yang setara dalam rangka membalas budi. Gremler dan Gwinner (2000) menyatakan bahwa konsumen yang membangun hubungan kuat dengan karyawan cenderung ikut peduli dengan kesejahteraan karyawan. Jika konsumen senang dengan perlakuan karyawan terhadapnya serta menunjukkan rasa senang tersebut sebagai bentuk kepuasannya, maka karyawan akan merasa puas karena hasil kinerjanya berakibat baik bagi orang lain (Beatty dkk 1996). Kepuasan karyawan yang diakibatkan oleh kepuasan konsumen tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan sebenarnya peduli terhadap perasaan konsumen (Goodwin dan Gremler, 1996). Oleh karena masih terdapat perbedaan pendapat mengenai apakah kepuasan karyawan benar-benar memiliki dampak pada kepuasan pelanggan, dan untuk mencapai konsensus mengenai arah hubungan kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan, maka pengujian pada kedua konstruk ini masih perlu dilakukan.

Pengaruh positif kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan

Pengaruh kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan telah menjadi perhatian di bidang literatur pemasaran dalam beberapa tahun terakhir. Perilaku karyawan yang puas berperan penting dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap suatu interaksi bisnis (Spero dan Weitz, 1990). Perwujudan dari kepuasan karyawan adalah sikap yang lebih ramah, antusias, perhatian, dan berempati kepada konsumen ternyata mendukung pembentukan persepsi yang baik oleh pelanggan (Beatty dkk 1996).

Menurut Van Dolen dkk. (2002), seseorang, secara verbal maupun non verbal terpengaruh pada karakteristik atau perilaku yang ditunjukkan oleh lawan bicaranya. Hal ini menjadi dasar bahwa kepuasan yang diekspresikan karyawan melalui raut wajahnya akan memiliki efek menular pada pelanggan (Hatfield dkk 1993). Oleh karenanya, kepuasan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan persepsi konsumen mengenai suatu jasa (Schneider dan Bowen, 1985). Lebih lanjut, karyawan yang puas memiliki keyakinan bahwa mereka mampu untuk melakukan pelayanan yang baik kepada konsumen (Schlesinger dan Zornitsky, 1991). Karyawan yang puas berpotensi untuk menularkan emosi positifnya kepada konsumen (Brief dan Motowidlo, 1986).

Merujuk pada paradigma *service-profit chain*, memfasilitasi karyawan dengan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan karyawan yang puas dan secara bersamaan loyal terhadap perusahaan. Karyawan yang puas akan menunjukkan sikap yang baik kepada konsumen sebagai perwujudan kepeduliannya terhadap keberhasilan perusahaan. Sikap baik karyawan sebagai hasil dari rasa puasnya sangat dibutuhkan di bidang perusahaan jasa yang secara umum mensyaratkan interaksi antara karyawan dan pelanggan (Mohr dan Bitner, 1995). Dengan demikian, perusahaan penyedia jasa merupakan perusahaan yang sangat erat hubungannya dengan konsumen. Pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap kepuasan pelanggan layak diuji lebih lanjut karena adanya temuan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh langsung dan positif pada kepuasan pelanggan (Chi dan Gursoy, 2009). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut.

H₁: Kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif pada kepuasan pelanggan.

Pengaruh positif kepuasan karyawan pada pengalaman jasa yang baik bagi karyawan

Perilaku karyawan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi (Hanna dkk 2004). Perilaku karyawan sangat penting bagi perusahaan jasa karena karyawan merupakan representasi penghubung perusahaan dengan konsumen (Gwinner dkk 1998). Karyawan juga merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk menjaga kepuasan pelanggan dengan cara mewujudkan ekspektasi pelanggan terhadap perusahaan (Zeithaml dkk 1996). Tiga variabel penting yang memengaruhi kepuasan pelanggan diantaranya adalah perilaku karyawan, kualitas jasa, dan harga (Saad dan Amy, 2007). Saad dan Amy (2007) juga mengatakan bahwa perilaku karyawan diasumsikan memiliki pengaruh pada persepsi konsumen mengenai kualitas jasa serta pada kepuasan pelanggan. Konsumen akan merasa puas ketika ia mendapatkan pengalaman jasa yang dianggap baik baginya (Söderlund, 2016).

Adapun demikian, peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pemotivasi kinerja. Salah satu faktor yang sering disebut sebagai penentu kinerja baik karyawan adalah kepuasan karyawan (Bauman dan Skitka, 2012). Kinerja karyawan yang baik dalam melayani konsumen akan menjadi pengalaman yang dianggap berharga bagi konsumen. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh kepuasan karyawan terhadap pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan (Söderlund, 2016). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut.

H₂: Kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif pada pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan.

Pengaruh positif pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan pada kepuasan pelanggan

Pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan merupakan dua hal yang berbeda (Laman situs Business Insider, 2011). Konsep kepuasan pelanggan ditujukan untuk mengukur sejauh mana tingkat kebahagiaan pelanggan terhadap suatu jasa yang diberikan kepadanya (Laman situs Business Insider, 2011). Sedangkan pengalaman jasa yang baik adalah sebuah pelayanan yang mampu memberikan solusi terhadap masalah yang dimiliki pelanggan (Laman situs Business Insider, 2011).

Abdullah dan Norizan (2010) menyatakan bahwa ketika konsumen memersepsikan kualitas jasa yang diberikan kepadanya itu baik maka kepuasannya juga akan meningkat. Secara spesifik, terdapat beberapa aktivitas pelayanan jasa yang dianggap penting bagi keberlangsungan perusahaan di dalam suatu industri. Beberapa aktivitas tersebut meliputi kecekatan dalam menanggapi keluhan pelanggan, kemudahan untuk mengakses pelayanan, dan pengalaman jasa yang dianggap baik atau kualitas jasa persepsian baik (Hsu, 2008). Lebih lanjut, layanan purna jual yang baik juga merupakan salah satu faktor penentu kepuasan pelanggan (Reibstein, 2002). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut.

H₃: Pengalaman jasa yang baik berpengaruh positif pada memiliki pengaruh positif pada kepuasan pelanggan.

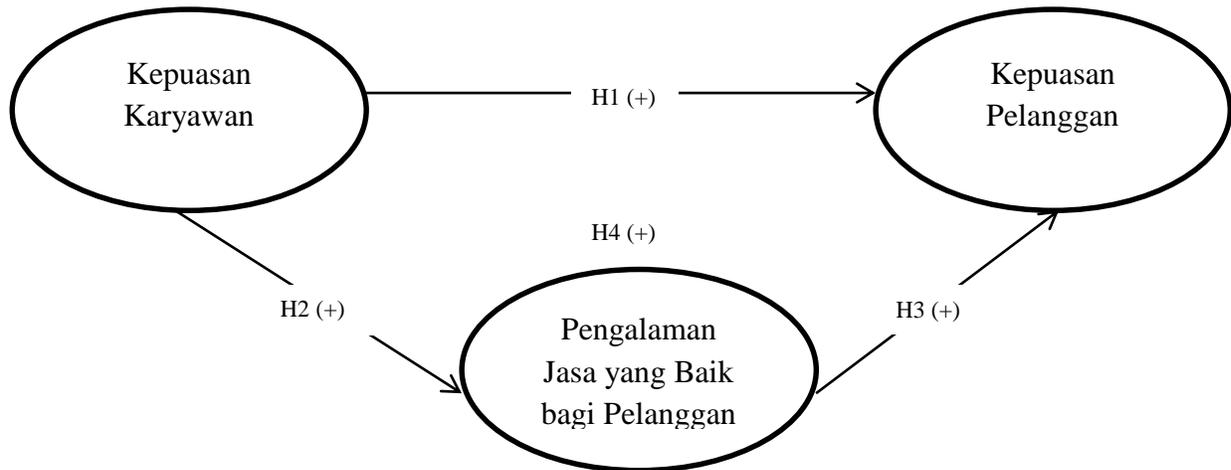
Pengaruh mediasi pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan pada hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan

Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan karyawan yang puas terhadap perusahaan dan berakibat pada kinerja karyawan yang lebih baik. Karyawan yang puas kemudian juga akan memberikan pelayanan jasa yang baik dan optimal kepada konsumen sehingga konsumen merasa puas. Chi dan Gursoy (2009) menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Namun demikian, dalam penjelasannya Chi dan Gursoy (2009) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kinerja baik karyawan dalam melayani pelanggan. Artinya, kinerja baik karyawan dalam melayani pelanggan dianggap sebagai perantara dari hubungan kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Söderlund (2016) menyatakan bahwa kehadiran karyawan saja tidak akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan meningkat ketika dipengaruhi oleh kesenangan yang dirasakan pelanggan. Kesenangan tersebut, didapat dari terpenuhinya kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk mediasi dibutuhkan untuk menjembatani hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dibentuk hipotesis sebagai berikut.

H₄: Pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan memediasi hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan, maka diusulkan model penelitian sebagai berikut.



Gambar 1
Model penelitian

3. METODA PENELITIAN

Responden di dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan sebuah salon perawatan rambut dan tubuh khusus wanita di Jakarta. Pengambilan data dilakukan di tiga cabang salon tersebut. Kuesioner dibagikan sesaat setelah karyawan selesai melayani pelanggan, sehingga dapat dipastikan bahwa pelanggan X dapat menilai kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan X, pelanggan Y dapat menilai kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan Y, dan seterusnya. Usia responden dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria minimal 18 tahun. Bradburn dkk. (2004) menyatakan bahwa usia 18 tahun dianggap sebagai usia yang cukup bagi seseorang untuk menunjukkan kemampuannya dalam bersikap.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk menjelaskan konsep-konsep yang abstrak menjadi terjemahan yang lebih jelas (Sekaran dan Bougie, 2016, hlm. 195). Terjemahan tersebut meliputi elemen-elemen terukur yang akan digunakan sebagai indeks pengukuran konsep-konsep yang akan diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016, hlm. 195). Skala Likert 5 titik digunakan di dalam penelitian ini dengan komponen pernyataan sebagai berikut.

Tabel 3
Item Pernyataan

Konstruk dan Indikator	Validitas Isi
<i>Kepuasan Karyawan</i>	
1. Saya senang bekerja di salon ini.	0,651
2. Saya betah bekerja di salon.	0,737
3. Salon ini memberi saya waktu libur yang cukup.	0,863
4. Salon ini memberi saya upah yang baik.	0,590
<i>Pengalaman Jasa yang Baik</i>	
1. Karyawan X memberi saya informasi yang bermanfaat.	0,856
2. Karyawan X berusaha menghibur saya.	0,841
3. Karyawan X peduli dengan permasalahan rambut/tubuh saya.	0,512
<i>Kepuasan Pelanggan</i>	
1. Saya senang dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan X.	0,609
2. Saya merasa beruntung telah dilayani oleh karyawan X.	0,837
3. Saya merasa segar setelah melakukan perawatan di salon ini.	0,860
4. Setelah melakukan perawatan rambut saya menjadi wangi.	0,817

Sumber: Hasil kajian literatur.

Item pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden diadopsi dari artikel Chi dan Gursoy (2009). Kalimat pernyataan tersebut dimodifikasi agar sesuai dengan konteks layanan jasa dengan beberapa penyesuaian yang dilakukan agar pernyataan yang diajukan sesuai dengan konteks layanan jasa di salon perawatan tubuh. Sejumlah 11 item pernyataan dibagikan kepada responden. Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan telah lolos uji validitas isi. Validitas isi adalah keterwakilan dari indikator-indikator pengukuran suatu konstruk dalam mengukur suatu populasi (Cooper dan Schindler, 2014, hlm. 258). Sedangkan uji validitas diskriminan digunakan untuk menilai seberapa berbeda suatu konstruk dengan konstruk lainnya (Hair dkk 2014, hlm. 124). Validitas diskriminan yang tinggi memberikan bukti bahwa konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang tidak ditangkap oleh pengukuran lainnya (Hair dkk 2014, hlm. 124). Validitas diskriminan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *Principal Component Factor Analysis* (PCFA) menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Science 21* (SPSS 21). Seluruh indikator pengukuran untuk masing-masing konstruk tidak bersatu atau terpisah dari instrumen-instrumen pengukuran suatu konstruk yang lain serta menghasilkan nilai *factor loading* > 0,5, maka artinya konstruk-konstruk pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

4. PEMBAHASAN

Tabel 1
Profil Karyawan

Variabel	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Usia	18 – 27	60	100
Status Pernikahan	Menikah	5	8,3
	Belum menikah	55	91,7
Tingkat Pendidikan	SMK	43	71,7
	SMU/ sederajat	17	28,3
Pengeluaran per bulan (dalam rupiah)	0 - 1.000.000	3	5
	1.000.001 - 2.500.000	57	95

Sumber: Data terkumpul.

Profil responden dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik demografi karyawan yang mengisi kuesioner. Tabel 1 menunjukkan bahwa profil karyawan dalam penelitian ini seluruhnya berada di rentang usia 18 – 27 tahun, mayoritas belum menikah, berlatar belakang pendidikan SMK, dan memiliki pengeluaran per bulan sebesar 1.000.001 - 2.500.000 rupiah.

Tabel 2
Profil Pelanggan

Variabel	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Usia	18 – 27	27	45,0
	28 – 37	21	35,0
	38 – 47	12	20,0
Status Pernikahan	Menikah	25	41,7
	Belum menikah	35	58,3
Tingkat Pendidikan	SMU/ sederajat	6	10,0
	S1	47	78,3
	S2	5	8,3
	S3	2	3,3
Pengeluaran per bulan (dalam rupiah)	1.000.001 - 2.500.000	23	38,3
	2.500.001 - 5.000.000	28	47,0
	5.000.001 - 10.000.000	9	15,0

Sumber: Data terkumpul.

Profil responden pada Tabel 2 menunjukkan karakteristik demografi pelanggan yang mengisi kuesioner. Tabel 2 menunjukkan bahwa profil pelanggan dalam penelitian mayoritas

berusia 18 – 27 tahun, belum menikah, berlatar belakang pendidikan S1, dan memiliki pengeluaran per bulan sebesar 5.000.001 – 10.000.000 rupiah.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi dengan piranti lunak SPSS 21. Sesuai dengan tujuan penelitian, yang dianalisis dalam penelitian ini adalah pengaruh kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan pada pengalaman jasa bagi pelanggan, pengaruh pengalaman jasa bagi pelanggan pada kepuasan pelanggan, dan uji mediasi pengalaman jasa bagi pelanggan pada hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Tabel 4
Uji Pengaruh Kepuasan Karyawan pada Kepuasan Pelanggan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,269	1,156		8,886	0,000
ES	0,414	0,075	0,439	5,484	0,000

a. Variabel Dependen: CS

Sumber: Data diolah (2018).

Tabel 5
Uji Pengaruh Kepuasan Karyawan pada Pengalaman Jasa bagi Pelanggan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,706	1,039		5,491	0,000
ES	0,384	0,068	0,451	5,665	0,000

a. Variabel Dependen: SE

Sumber: Data diolah (2018).

Tabel 6
Uji Pengaruh Pengalaman Jasa bagi Pelanggan pada Kepuasan Pelanggan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,033	1,077		11,171	0,000
SE	0,390	0,092	0,353	4,239	0,000

a. Variabel Dependen: CS

Sumber: Data diolah (2018).

Tabel 4, 5, dan 6 menunjukkan tingkat signifikansi dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 untuk pengaruh kepuasan karyawan pada kepuasan pelanggan, 0,000 untuk pengaruh kepuasan karyawan pada pengalaman jasa bagi pelanggan, dan pengaruh pengalaman jasa bagi pelanggan pada kepuasan pelanggan. Artinya, pengaruh variabel independen pada variabel dependen dalam hubungan tersebut terbukti signifikan.

Tabel 7
Uji Mediasi Pengalaman Jasa bagi Pelanggan dalam Hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Kepuasan Pelanggan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	9,039	1,267		7,133	0,000
ES	0,331	0,083	0,351	3,975	0,000
SE	0,216	0,098	0,195	2,210	0,029

a. Variabel Dependen: CS

Sumber: Data diolah (2018).

Tabel 7 menunjukkan nilai dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,029 yang menunjukkan tingkat signifikansi variabel pengalaman jasa bagi pelanggan dalam memediasi hubungan antara kepuasan karyawan dengan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdukung.

5. SIMPULAN

Kepuasan pelanggan telah menjadi perhatian khusus bagi setiap perusahaan. Seperti telah disinggung sebelumnya, kepuasan pelanggan merupakan indikator kesuksesan dan sekaligus indikator yang menunjukkan sejauh mana tingkat kekompitan perusahaan dalam suatu industri. Oleh karenanya, faktor-faktor penyebab terjadinya kepuasan pelanggan sering diteliti oleh akademisi maupun praktisi.

Salah satu hal yang dikritisi berkaitan dengan kepuasan pelanggan adalah perdebatan mengenai apakah kepuasan karyawan memiliki pengaruh pada kepuasan pelanggan. Karyawan sebagai aset perusahaan dianggap turut berperan penting bagi pembentukan kepuasan karyawan. Namun demikian, beberapa ahli berpendapat bahwa kepuasan karyawan tidak serta merta dapat menghasilkan kepuasan pelanggan. Para ahli tersebut berasumsi bahwa ada hal-hal yang menjembatani hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Merujuk pada teori "*service-profit chain*", karyawan dengan lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan pelanggan-pelanggan yang puas serta loyal kepada perusahaan karena pelanggan mendapatkan pengalaman pelayanan yang baik (Chi dan Gursoy, 2009). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung memperlihatkan pelayanan yang

lebih baik kepada konsumen (Contoh: Huang dkk 2015; Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Sharma dkk 2016). Pelayanan yang lebih baik ini merupakan indikator dari pengalaman konsumsi yang memuaskan bagi konsumen.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh pada kepuasan pelanggan. Hasil tersebut mendukung temuan-temuan pada penelitian Spinelli dan Canavos (2000), Matzler dan Renzl (2007), dan Chi dan Gursoy (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan dan kebahagiaan karyawan berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Selain itu, artikel ini juga menunjukkan bagaimana kepuasan karyawan dapat berproses menghasilkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis, kepuasan karyawan memengaruhi kepuasan pelanggan secara langsung maupun secara tidak langsung.

Variabel mediasi pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan diuji pengaruhnya dalam memperantarai hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Hasilnya, terbukti bahwa pengalaman jasa yang baik bagi pelanggan (*excellent customer experience*) memediasi hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Hasil ini mendukung dan memperkuat pernyataan Söderlund (2016) yang menyebut bahwa kehadiran karyawan saja tidak akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. A., & Norizan, K. (2010). The Effect of Perceived Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty in E-commerce Settings: A Cross Cultural Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., & Lee, J. (1996). Customer-Sales Associate Retail Relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bradburn, N. M., Sudman, S. & Wansink, B. (2004). *Asking Questions: The Definitive Guide to Questionnaire Design – For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires*, Revised Ed, 1st Ed. San Fransisco: Josey Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*, 12th Ed. New York: McGraw-Hill Companies.

- Day, J. W., L. Holladay, C. L., Johnson, S. K., & Barron, L. G. (2014). Organizational Rewards: Considering Employee Need in Allocation. *Personnel Review*, 43(1), 74-95.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2008). Customer Education Increases Trust. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 10-11.
- Goodwin, C., & Gremler, D. D. (1996). Friendship Over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty. *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 247-282.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-Enhancing Internal Strategic Factors and Competencies: Impacts on Financial Success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213-227.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, 7th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hanna, V., Backhouse, C. J., & Burns, N. D. (2004). Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 218(9), 1167-1177.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-100.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hsu, S. H. (2008). Developing an Index for Online Customer Satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 3033-3042.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family Firms, Employee Satisfaction, and Corporate Performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- Ireland, L. (2011). Customer Satisfaction and Customer Experience are Not the Same. Diunduh dari <http://www.businessinsider.com/customer-satisfaction-and-customer-experience-2-very-different-things-2011-2/?IR=T> pada tanggal 18 Maret 2018.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The Relationship between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.

- Li-hua, Y. (2012). Customer Satisfaction Antecedents within Service Recovery Context: Evidences from “Big 4” Banks in China. *Nankai Business Review International*, 3(3), 284-301.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Assessing Asymmetric Effects in the Formation of Employee Satisfaction. *Tourism Management*, 28(4), 1093-1103.
- Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Morgan, B. 2017. 10 Things Robots Can’t Do Better than Humans. Diunduh dari <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/08/16/10-things-robots-cant-do-better-than-humans/#7649252ac83d> pada tanggal 18 Maret 2018.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *The Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *The Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Prayogo, L., Pranoto, B., & Purba, H. (2017). Employee Satisfaction Analysis with Human Resource Index. *Management Science Letters*, 7(5), 233-240.
- Reibstein, D. J. (2002). What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 465-473.
- Saad, A. & Amy, C. (2007). Satisfaction with Food Services: Insights from a College Cafeteria. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(2), 51-65.
- Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business: A Skill-building Approach*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance: Exploring the Focal Role of Employee Well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Shethna, J. 2017. Why are Employees the Most Valuable Intangible Assets? Diunduh dari <https://www.educba.com/employee-most-valuable-intangible-assets/> pada tanggal 12 April 2018.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180.
- Söderlund, M. (2016). Employee Mere Presence and Its Impact on Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 33(6), 449-464.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.

- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Van Dolen, W., Lemmink, J., de Ruyter, K., & de Jong, A. (2002). Customer-sales Employee Encounters: A Dyadic Perspective. *Journal of Retailing*, 78(4), 265-279.
- Walsh, G., & Bartikowski, B. (2013). Exploring Corporate Ability and Social Responsibility Associations as Antecedents of Customer Satisfaction Cross-culturally. *Journal of Business Research*, 66(8), 989-995.
- Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the Employee–Customer Satisfaction Link Hold for All Employee Groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697.
- Xu, X., & Li, Y. (2016). The Antecedents of Customer Satisfaction and Dissatisfaction toward Various Types of Hotels: A Text Mining Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 57-69.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.