

dion.heggie93@gmail.com

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh antara *employee satisfaction* terhadap *customer satisfaction* dan *customer loyalty* restoran keluarga di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau penilaian pribadi peneliti terkait dengan karakteristik populasi yang sesuai untuk dijadikan sampel penelitian.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 210 orang. Analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dan diolah menggunakan *software* SPSS versi 18.0 *for Windows* serta AMOS versi 22.0 *for Windows* untuk pengujian Model *Measurement* dan *Structural*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 dan 3 telah terdukung dan berpengaruh positif signifikan yaitu *employee satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer satisfaction*, *Customer satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer loyalty*. Sedangkan hipotesis 2 tidak terdukung dan tidak signifikan yaitu *employee satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer satisfaction*

Kata kunci : *employee satisfaction*, *customer satisfaction* dan *customer loyalty*.

ABSTRACT

This study aims to prove the effect of employee satisfaction towards customer satisfaction and customer loyalty intentions for family restaurants respondents' in Surabaya. This type of research is causal research with quantitative approach. This study using purposive sampling approach, which is a sampling technique based on the consideration or personal judgment of researchers associated with the characteristics of the population according to the research sample.

Respondents in this study amounted to 210 people. The analysis in this study using a model of SEM (Structural Equation Modeling) and processed using SPSS software version 18.0 for Windows and Amos version 22.0 for Windows for testing Measurement and Structural Model. The result of this study indicate that hypothesis 1 and 3 were supported and have positive significantly effect such as employee satisfaction has positive and significant effect on customer satisfaction, customer satisfaction has positive and significant effect on customer loyalty. For hypothesis 2 were not supported and does not have positive significantly effect that is employee satisfaction has positive and significant effect on customer loyalty.

Keywords: employee satisfaction, customer satisfaction and customer loyalty.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi di Indonesia sudah semakin maju, kemajuan ini didukung oleh bermacam-macam sektor ekonomi yang ada di Indonesia. “Salah satu penyumbang GDP terbanyak adalah sektor jasa, kontribusi sektor jasa mencapai 51 persen dari PDB dan 43 persen dari total lapangan kerja di Indonesia” (www.bisniskeuangan.kompas.com diakses pada 27 November 2016, pukul 16.03 WIB).

Sektor jasa sangatlah luas yang mencakup kuliner, telekomunikasi, transportasi, perawatan kesehatan, dan masih banyak lagi yang lainnya. Beberapa tahun belakangan ini sektor jasa kuliner sangat berkembang dengan pesat, terlihat dari pola konsumsi masyarakat yang mulai bergeser ke masakan dan minuman jadi (dikutip dari (BPS, 2012) dalam www.gopanganlokal.miti.or.id diakses pada 25 November 2016, pukul 19.35 WIB)

Surabaya yang merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta, memiliki jumlah restoran dan tempat makan yang terus meningkat. “Hingga saat ini, jumlah restoran yang beroperasi di Surabaya dan sudah resmi terdaftar sebagai wajib pajak adalah sebanyak 1.712 restoran” (www.surabaya.tribunnews.com diakses pada 25 November 2016, pukul 20.05 WIB).

Peningkatan jumlah restoran menurut data Apkrindo (Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran) wilayah Jawa Timur menyebutkan bahwa terdapat lebih dari 2,000 restoran yang tersebar di Surabaya, dengan rata-rata pertumbuhan 20% pertahunnya (Bappeda Jatim, 2012) (www.jatim.bps.go.id diakses pada 25 November 2016, pukul 20.28 WIB) . “Ekonomi Jawa Timur pada triwulan I tahun 2014 tumbuh sebesar 6,40% , salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan yang tinggi adalah restoran dan hotel sebesar 6,79%” (BPS Jawa Timur, 2014) (www.surabayakota.bps.go.id diakses pada 25 November 2016, pukul 20.35 WIB).

Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) yang mengungkapkan kepada www.josstoday.com (diakses pada 25 November 2016, pukul 20.29 WIB) bahwa pembangunan infrastruktur di sejumlah daerah turut mendorong meningkatnya jumlah restoran di Jawa Timur.

Ketua Apkrindo Cabang Jatim, Tjahjono Haryono, di Surabaya, mengatakan bahwa pembangunan infrastruktur mempermudah kelancaran distribusi bahan baku hingga memperluas cakupan bisnis pengusaha kuliner di provinsi ini. Beliau mengatakan bahwa Tahun depan (2016) jumlah restoran dari berbagai kelas tumbuh 15% seiring dengan percepatan pembangunan infrastruktur di Jawa Timur, terutama di Kota Surabaya, “Saat ini

di Surabaya terdapat sekitar 500-600 restoran kelas menengah ke atas. Sementara secara keseluruhan baik kafe, restoran, maupun depot di segmen menengah ke bawah tercatat ada 2.000 usaha kuliner di Surabaya” www.josstoday.com (diakses pada 29 November 2016 pada pukul 19.33)

Apkrindo dan APBI (Asosiasi Pusat Belanja Indonesia) bekerja sama dalam mengadakan acara Surabaya Restaurant Award (SRA). Pada tahun 2015 silam acara SRA ke tujuh yang didukung oleh Manajemen Perhotelan UK Petra dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya mengumumkan beberapa pemenang sesuai dengan kategori yang ditentukan (www.beritajatim.com yang di akses pada tanggal 23 November 2016 pada pukul 19.07), yaitu:

Tabel 1

Kategori Surabaya Restaurant Award ke-7, 2015

Kategori SRA	Nama Restoran / Rumah Makan
The best Indonesian Restaurant	Primarasa
The most Favorite Indonesian Restaurant	Warung Bu Kris
The best and the most Favorite Chinese Restaurant	Moi Garden
The best and the most Western Restaurant	Domicile
The best and the most Japanese Restaurant	Hachi Hachi Bistro
The best and the most Favorite Cafe	Starbucks
The most Favorite Pastry and Bakery	Igor's Bakery
The most Favorite New Comer	Carl's Jr.
Lifetime Achievement category	Sushitei dan Boncafe
Best of the best piala walikota	Best of the best rumah makan: Bu Rudi Best of the best restaurant: Hachi Hachi Bistro.

Sumber : www.beritajatim.com

Rumah makan yang berkonsep *family restaurant* semakin menjamur. Dari keseluruhan macam bisnis makanan yang ada di Surabaya, hampir 60% bisnis makanan di Surabaya merupakan rumah makan atau restoran keluarga (*family restaurant*). *Family restaurant* merupakan restoran sederhana untuk makan dan minum keluarga atau rombongan dengan harga yang terjangkau serta menyuguhkan suasana yang nyaman dan santai (Indrayana, 32:2006). Selain harga terjangkau dan suasana yang nyaman untuk konsumen, *family restaurant* juga menyuguhkan menu yang cenderung digemari oleh setiap kalangan mulai dari anak-anak, dewasa, hingga lanjut usia. Peneliti memilih *family restaurant* sebagai objek penelitian karena merupakan bisnis makanan yang paling banyak di Surabaya

Restoran dengan kualitas layanan yang baik diharapkan akan mampu memberi kepuasan kepada konsumennya sehingga diharapkan akan lebih banyak menarik konsumen tersebut untuk melakukan pembelian. Kualitas layanan mempengaruhi loyalitas pelanggan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan konsumen (Zeithaml *et al*, 1996). Kepuasan konsumen terhadap suatu restoran salah satunya dipengaruhi oleh kualitas layanan karena restoran tidak hanya menyediakan produk tetapi juga menyediakan jasa secara bersamaan (hibrida).

Dalam menciptakan kepuasan konsumen ada banyak faktor yang mempengaruhi seperti promosi, mutu produk, teknologi dan lain sebagainya, namun pada hakikatnya karyawanlah yang memiliki peran penting terhadap proses dan timbulnya kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa tidak puas tentu akan memiliki motivasi kerja yang rendah sehingga cenderung kurang bersemangat, enggan, dan banyak melakukan kesalahan. Tentu saja hal ini akan membuat pelanggan kecewa dan akhirnya lari ke pesaing yang lain, selain dari pada itu *image* perusahaan menjadi buruk didampingi dengan penurunan penjualan yang tentunya akan mengurangi keuntungan perusahaan.

Sedangkan pemilihan dalam menentukan sebuah restoran yang ingin dituju oleh konsumen dipengaruhi oleh empat elemen (www.lifestyle.okezone.com yang diakses pada 25 November 2016, pukul 21.20 WIB) yaitu : (1) Menu makanan, tergantung pada rasa masakan itu sendiri dan dari mana bahan-bahan yang diperlukan berasal; (2) Pelayanan, pelayanan jelas merupakan faktor penentu Anda kapok atau ingin kembali ke restoran yang pernah didatangi; (3) Desain, memang tidak berhubungan langsung dengan makanan, tapi desain restoran menggugah selera makan pengunjung. Desain dimaksud seperti warna cat, dekorasi, penempatan bangku-meja, dan sebagainya; (4) X-faktor, faktor terakhir bisa apa saja, seperti kebersihan, lokasi strategis, rekomendasi orang lain, dan lainnya. Beberapa

restoran memiliki empat faktor tersebut hingga bisa dijuluki restoran terbaik. Namun kebanyakan, hanya memiliki satu atau dua faktor.

METODE PENELITIAN

Jika ditinjau dari tujuannya, penelitian ini termasuk dalam *basic research* karena tidak bertujuan untuk mendapatkan solusi terhadap suatu permasalahan tertentu dari sebuah perusahaan, akan tetapi digunakan untuk mengembangkan dan memperluas batasan dari ilmu pengetahuan secara umum dan memverifikasi teori atau mengetahui lebih lanjut mengenai konsep yang digunakan dalam penelitian (Jogiyanto., 2011: 7).

Jenis dari penelitian ini adalah kausal, yaitu bertujuan untuk mencari tahu pola hubungan sebab-akibat dari hubungan variabel (Zikmund, 2013: 54-55). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi *employee satisfaction*, *customer satisfaction*, dan *customer loyalty*

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif karena tergabung dalam pengukuran secara numerik (*numerical scale*) dan menggunakan pendekatan analisis. Dalam penelitian ini, variabel eksogen (*exogenous variable*) ada 1 (satu) yaitu *employee satisfaction*. Sedangkan variabel endogen (*endogenous variable*) dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) yaitu *customer satisfaction* dan *customer loyalty*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik survei melalui pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner secara *offline* dan *online* melalui fitur *google forms*.

Sumber data yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah data primer. Data primer didapat dengan menyusun kuesioner sesuai dengan jurnal acuan. Langkah

selanjutnya yaitu memulai aktivitas survei dengan mencari responden dan menyebarkan kuesioner yang terstruktur dan mudah dipahami kepada konsumen dan karyawan family resto di Surabaya.

Aras dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan aras interval yaitu aras pengukuran yang memiliki jarak yang sama dan selisih yang jelas pada skala. Alternatif jawaban pada aras interval disusun skala pengukuran *numerical scale* yang ditujukan untuk membuat responden memberikan penilaian pada pernyataan yang akan diukur dalam 7 skala jenjang, seperti berikut:

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 6 7 Sangat Setuju

Target populasi untuk karyawan dalam penelitian ini adalah responden yang telah bekerja di *family restaurant* selama minimal 3 bulan dan tidak dalam masa training. Sedangkan untuk konsumen adalah responden yang mengkonsumsi produk dari *family restaurant* tersebut sebanyak 2x dalam 6 bulan terakhir. Karakteristik populasinya untuk karyawan dan konsumen adalah berusia minimal 19 tahun dan berpendidikan minimal SMA/SMK sederajat . Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dimana setiap sampel yang dipilih berdasarkan pada penilaian dan kenyamanan pribadi (peneliti), dan peluang dari setiap sampel yang dipilih tidak diketahui (Zikmund *et al.*, 2013: 392). *Purposive sampling* juga digunakan dalam penelitian ini, dimana teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau penilaian pribadi peneliti terkait dengan karakteristik populasi yang sesuai untuk dijadikan sampel penelitian. Estimasi sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimal adalah 100 karena dalam penelitian ini terdapat 3 variabel konstruk. Teknik estimasi sampel yang digunakan ini merupakan *Maximum Likelihood* berdasarkan penetapan sampel oleh Hair, Black, Babin dan Anderson (2010: 662)

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software Analysis moment of structural* (Amos) versi 22.0 *for windows*. Menurut Hair *et al.*(2010:20) SEM adalah model statistik yang berusaha untuk menjelaskan hubungan antara beberapa variabel. Pengolahan data pertama kali akan menggunakan SPSS 18.0 untuk menguji validitas dan reliabilitas dari setiap pernyataan dengan menggunakan data awal sebanyak 40 kuesioner yang sudah terisi sesuai dengan panduan pengisian kuesioner.

Pengujian validitas dilakukan pada setiap pernyataan kuesioner dengan melihat hasil korelasi *pearson* pada setiap pernyataan. Selanjutnya pernyataan tersebut akan dikatakan *valid* apabila memiliki nilai signifikansi $<0,05$ ($\alpha = 5\%$) dan akan dikatakan *reliable* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $>0,6$. Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas

pada setiap pernyataan, maka selanjutnya akan dilakukan pengolahan data dengan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan *software* AMOS *versions*22. Model pengukuran dalam SEM ada dua yaitu model *measurement* dan *structural* (Bollen, 1989). Model *measurement* menghubungkan indikator dengan variabel laten sementara model *structural* menghubungkan antar variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan membutuhkan indikator dalam mengukurnya) yang bersifat independen maupun dependen.

Hair *et al.*(2010:672) menyatakan bahwa syarat jumlah *Good fit index* yang baik kurang lebih menggunakan paling tidak 3-4 indeks dari indeks *absolute* dan *incremental* agar dapat dilakukan pengujian lanjutan terhadap model penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan 5 indeks sebagai pengukuran kelayakan adalah hal yang wajar dan tidak menyalahi syarat. Berikut lima indeks utama yang akan digunakan dalam penelitian ini mengacu pada buku Hair *et al.* (2010: 667-669) :

1. CMIN/DF (*Normed Squared*)

adalah perbedaaan minimum, statistik chi-square (χ^2) dibagi dengan *degree of freedom*/DF. CMIN/DF yang memiliki nilai <3 menunjukkan model kecocokan yang baik / *good fit* (Hair *et al.*, 2010: 668)

2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

adalah sebuah indeks yang dapat digunakan dalam pengukuran untuk mengkompensasi kecenderungan statistic *Chi-Square* (χ^2). Nilai RMSEA yang semakin kecil menunjukkan bahwa model semakin baik (*better fit*). Nilai RMSEA dikatakan *good fit* jika menunjukkan nilai 0,03 sampai dengan 0,08 (Hair *et al.*, 2010: 667)

3. GFI (*Goodness of Fit Index*)

adalah indeks kesesuaian yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel. GFI menghasilkan *statistic fit* yang kurang sensitif terhadap ukuran sampel. Nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), nilai GFI $\geq 0,90$ adalah *good fit* (Hair *et al.*, 2010: 667) Nilai GFI yang semakin tinggi akan menunjukkan nilai yang semakin baik (*better fit*).

4. TLI (*Tucker Lewis Index*)

merupakan sarana untuk mengevaluasi analisis faktor yang kemudian diperluas untuk SEM. Nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai TLI $\geq 0,9$ merupakan *good fit* ; angka $0,8 \leq TFI \leq 0,9$ disebut sebagai *marginal fit* (Hair *et al.*, 2010: 668)

5. CFI (*Comparative Fit Index*)

adalah perbaikan *fit index* dari NFI (*Normed Fit Index*). Nilai yang dapat diterima adalah yang berada antara 0 dan 1. CFI akan dikatakan *good fit* jika nilainya $\geq 0,9$, jika $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ akan disebut sebagai *marginal fit* (Hair *et al.*, 2010: 669). Nilai CFI yang semakin tinggi menunjukkan nilai yang semakin baik (*better fit*).

Setelah melakukan pengujian *goodness of fit*, dalam penelitian ini juga akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel dan indikator. Pengujian validitas untuk tiap indikator akan menggunakan perhitungan nilai *standardized loading* (λ) sedangkan untuk menguji validitas variabel akan menggunakan metode *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2010: 709) Nilai *standardized loading* yang diperlukan adalah $\lambda > 0,5$ dan nilai AVE yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Menurut Verhoef *et al.* (2002) nilai $AVE > 0,4$ atau $AVE < 0,5$ masih bisa diterima asalkan nilai dari *construct reliability* (CR) $> 0,6$. *Average Variance Extracted* (AVE) dapat diperoleh melalui persamaan, sebagai berikut:

$$\text{Average Variance Extracted} = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

Keterangan:

L_i = *standardized factor loading*

n = jumlah pernyataan

Pengujian reliabilitas untuk setiap variabel dalam penelitian ini akan menggunakan metode *Construct Reliability* (CR). Reliabilitas merupakan penilaian derajat konsistensi pengukuran antar variabel (*multiple measurement*). Pengukuran konsistensi diukur dari tanggapan yang diberikan individu antar dua poin (indikator) dalam waktu yang bersamaan (Hair *et al.*, 2010: 125). Menurut Hair *et al.* (2010: 710), nilai *construct reliability* (CR) yang diterima adalah $\geq 0,70$. Nilai *construct reliability* dapat diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n L_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n e_i\right)}$$

Keterangan:

Li = *Standardized factor loading*

e = *error variance term*

Pada metode *Structural Equation Modelling* (SEM), pengujian hipotesis disebut model struktural. Uji hipotesis dalam SEM menggunakan $\alpha = 5\%$ (p). Sehingga hipotesis dapat diterima apabila nilai *Critical Ratio* (CR) $\geq 1,96$. Apabila tidak sesuai, maka hipotesis tersebut tidak dapat diterima/ tidak dapat didukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 18.0 *for windows*. Berikut merupakan hasil pengujian validitas:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel *Employee Satisfaction*

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Ket
1.	Saya suka mengerjakan apa yang saya kerjakan di tempat kerja.	.745**	.000	Valid
2.	Pekerjaan saya menyenangkan.	.721**	.000	Valid
3.	Terkadang saya merasa pekerjaan saya memiliki arti.	.747**	.000	Valid
4.	Ada rasa kebanggaan ketika mengerjakan pekerjaan saya.	.857**	.000	Valid
5.	<i>Supervisor</i> saya cukup kompeten dalam melaksanakan tugasnya.	.764**	.000	Valid
6.	<i>Supervisor</i> saya bersikap adil terhadap saya	.798**	.000	Valid
7.	<i>Supervisor</i> saya memberikan sedikit perhatian terhadap perasaan bawahannya.	.682**	.000	Valid
8.	Saya suka <i>supervisor</i> saya.	.801**	.000	Valid
9.	Saya merasa digaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan.	.662**	.000	Valid
10.	Manfaat yang karyawan terima sama baiknya dengan manfaat yang ditawarkan kebanyakan perusahaan lain.	.688**	.000	Valid
11.	Saya merasa puas dengan adanya kesempatan kenaikan gaji.	.670**	.000	Valid
12.	Saya merasa dihargai oleh perusahaan ketika saya memikirkan gaji yang diberikan oleh mereka.	.697**	.000	Valid
13.	Saya senang orang-orang yang bekerja dengan saya.	.806**	.000	Valid
14.	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya.	.729**	.000	Valid
15.	Saya merasakan sangat puas dengan rekan kerja saya.	.783**	.000	Valid
16.	Secara keseluruhan, saya suka bekerja dengan rekan kerja saya.	.714**	.000	Valid

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas pernyataan dari variabel *Employee Satisfaction*. Dapat dilihat bahwa 16 indikator pada variabel *Employee Satisfaction* memiliki nilai signifikansi korelasi *pearson* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Employee Satisfaction* dinyatakan valid.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel *Customer Satisfaction*

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Ket.
1.	Restoran ini melebihi harapan saya.	.752**	.000	Valid
2.	Saya senang mengunjungi restoran ini.	.832**	.000	Valid
3.	Saya sangat menikmati berada di restoran ini.	.852**	.000	Valid
4.	Secara keseluruhan, saya puas dengan pengalaman yang saya dapat di restoran ini.	.841**	.000	Valid

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 3 di atas menunjukkan hasil uji validitas pernyataan dari variabel *Customer Satisfaction*. Dapat dilihat bahwa 4 indikator pada variabel *Customer Satisfaction* memiliki nilai signifikansi korelasi *pearson* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Customer Satisfaction* dinyatakan valid.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel *Customer Loyalty*

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Ket
1.	Saya akan menjaga hubungan baik dengan restoran ini.	.835**	.000	Valid
2.	Saya akan berbicara hal hal positif mengenai restoran ini.	.806**	.000	Valid
3.	Restoran ini akan menjadi pilihan pertama saya dibanding restoran lain.	.850**	.000	Valid
4.	Saya akan merekomendasikan restoran ini kepada teman dan orang lain.	.858**	.000	Valid

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 4 di atas menunjukkan hasil uji validitas pernyataan dari variabel *Customer Loyalty*. Dapat dilihat bahwa 4 indikator pada variabel *Customer Loyalty* memiliki nilai signifikansi korelasi *pearson* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Customer Loyalty* dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 18.0 *for windows*. Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas:

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	<i>Employee Satisfaction</i>	.828	Reliabel

2.	<i>Customer Satisfaction</i>	.837	Reliabel
3.	<i>Customer Loyalty</i>	.858	Reliabel

Sumber: Hasil olah data *SPSS 18.0 for Windows*.

Setelah dilakukan uji reliabilitas pada tabel 6 menggunakan *software* SPSS, seluruh variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebanyak 40 responden yang diuji telah lolos uji validitas dan reliabilitas. Penelitian dapat dilanjutkan dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah target sampel yang ditentukan.

MODEL PENGUKURAN

Model pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program Amos versi 22.0 *for windows*. Analisis model pengukuran dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada seluruh variabel penelitian dan indikatornya. Apabila model pengukuran memiliki nilai *Goodness-Of-Fit* yang memenuhi kriteria kecocokan, maka model pengukuran layak dianalisis lebih lanjut. Tampilan data pengukuran dan kriteria dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Kecocokan Model *Measurement Analysis*

No.	Uji Kecocokan	Kriteria Kecocokan	Hasil	Keterangan
1.	CMIN/DF	$CMIN/DF \leq 3$	2,183	<i>Goodfit</i>
2.	GFI	$GFI \geq 0,90$	0,795	<i>Not fit</i>
3.	RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,075	<i>Goodfit</i>
4.	CFI	$CFI \geq 0,90$	0,916	<i>Goodfit</i>
5.	TLI	$TLI \geq 0,90$	0,907	<i>Goodfit</i>

Sumber: Hasil *Running* Amos 22.0 *for Windows*.

Tabel 7 menunjukkan hasil uji kecocokan model pengukuran. Dapat dilihat bahwa nilai CMIN/DF adalah 2,183. Hal ini menunjukkan bahwa nilai CMIN/DF tergolong dalam *good fit*. Nilai GFI adalah 0,795 dan masih tergolong dalam *not fit*. Selanjutnya nilai RMSEA yaitu 0,075 sehingga menunjukkan nilai kecocokan yang baik (*good fit*). Nilai CFI dan TLI yakni masing-masing 0,916 dan 0,907 dimana nilai dari keduanya tergolong dalam nilai *good fit*.

Tabel 8

Hasil Uji Kecocokan Model Struktural

No.	Uji Kecocokan	Kriteria Kecocokan	Hasil	Keterangan
1.	CMIN/DF	$CMIN/DF \leq 3$	2,183	<i>Good Fit</i>
2.	GFI	$GFI \geq 0,90$	0,795	<i>Not Fit</i>
3.	RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,075	<i>Good Fit</i>
4.	CFI	$CFI \geq 0,90$	0,916	<i>Good Fit</i>
5.	TLI	$TLI \geq 0,90$	0,907	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan tabel 8 yang menunjukkan hasil uji kecocokan model struktural, nilai CMIN/DF telah memenuhi kriteria kecocokan dan menunjukkan hasil yang *good fit* yakni 2,183. Selanjutnya, nilai RMSEA CFI, dan TLI juga menunjukkan hasil yang baik (*good fit*) karena telah memenuhi kriteria kecocokan dengan nilai RMSEA sebesar 0,075 (*good fit*), nilai CFI sebesar 0,916 (*good fit*) dan nilai TLI sebesar 0,907 (*good fit*). Namun masih terdapat satu kriteria yang menunjukkan hasil *not fit* yaitu nilai GFI sebesar 0,795.

Dari hasil uji kecocokan yang dilakukan pada tabel 8 didapatkan bahwa terdapat 1 indeks yang memiliki hasil *not fit*, yaitu GFI yang memiliki nilai $\leq 0,8$ dengan nilai sebesar 0,795. Namun berdasarkan Hair *et al.* (2010: 672) yang menyatakan bahwa syarat jumlah *Good Fit Index* yang baik kurang lebih menggunakan paling tidak 3-4 indeks dari indeks *absolute* dan *incremental* agar dapat dilakukan pengujian lanjutan terhadap model penelitian. Sharma *et al.* (2005) juga mengatakan bahwa GFI merupakan salah satu indeks pengukuran yang bias dan paling buruk sehingga tidak disarankan untuk digunakan dalam pengujian kesesuaian model. Dari pendapat ini, maka penelitian dapat dilanjutkan dengan melakukan pengujian hipotesis.

Tabel 9
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Standardized Estimate	Critical Ratio	P-Value	Keterangan
H1	ES → CS	0,754	9,121	***	Signifikan, hipotesis terdukung
H2	ES → CL	0,097	1,296	0,195	Tidak signifikan, hipotesis tidak terdukung
H3	CS → CL	0,883	8,716	***	Signifikan, hipotesis terdukung

Keterangan: ***: signifikan dengan nilai *p-value* $\leq 0,1$ atau 10%

Sumber: Hasil *Running Amos 22.0 for Windows*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dan dibahas pada bab sebelumnya maka dapat diperoleh konklusi bahwa dari sebanyak 3 hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan SEM melalui program AMOS versi 22.0 *for windows*, didapati bahwa 2 hipotesis dapat diterima dan terdukung sedangkan ada 1 hipotesis yang ditolak dan tidak terdukung. Berikut adalah penjabarannya:

1. *Employee Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Satisfaction* pada responden Restoran Keluarga di Surabaya
2. *Employee Satisfaction* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *Customer Loyalty* pada responden Restoran Keluarga di Surabaya.
3. *Customer Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Loyalty* pada responden Restoran Keluarga di Surabaya.

REKOMENDASI

Bagi para Manajemen Restoran Keluarga

Dalam penelitian ini variabel *Employee Satisfaction* berpengaruh besar terhadap *Customer Satisfaction*. Dengan demikian hal ini dapat menjadi sebuah rekomendasi bagi pihak manajemen restoran untuk lebih cermat dalam memberikan pekerjaan yang sesuai dengan karyawan, memberikan sistem penilaian yang objektif, agar dapat menciptakan suasana yang adil bagi para bawahannya dan juga memberikan insentif/bonus lebih bagi karyawan yang memenuhi *criteria* serta target yang telah ditetapkan, tidak terlepas juga untuk sering melakukan *briefing/evaluasi* dan acara-acara untuk merekatkan hubungan antar karyawan dan juga dengan *supervisor*.

Hubungan selanjutnya yang memiliki pengaruh positif dan signifikan adalah *Customer Satisfaction* di restoran keluarga di Surabaya terhadap loyalitas pelanggan pada sebuah restoran keluarga (*Customer Loyalty*). Dari hasil penelitian ini, maka seharusnya para manajemen resto lebih memperhatikan *Customer Satisfaction* yang dirasakan pelanggannya dari segala aspek, mulai dengan meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat melayani konsumen dengan baik dan juga memperhatikan aspek lain yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan seperti:

1. Menciptakan lingkungan restoran yang nyaman dengan memberikan interior yang cocok dan juga musik yang sesuai

2. Memberikan pengalaman positif yang berbeda dan dapat melekat dibenak konsumen. (Sambutan masuk dan keluar yang unik, Menjual menu yang unik, Melatih karyawan untuk dapat berinteraksi dengan pelanggan)

Hal ini dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan sehingga pelanggan akan terus menjaga hubungan baik dengan restoran, juga dapat menyebarkan WOM (*Word of Mouth*) yang positif tentang restoran tersebut, menjadikan pilihan yang pertama bagi para pelanggan, serta juga dengan sendirinya pelanggan akan merekomendasikan restoran tersebut ke teman dan orang disekitarnya.

Namun antara *Employee Satisfaction* dengan *Customer Loyalty* tidak memiliki hubungan yang signifikan dan terdukung, sehingga hal ini juga dapat menjadi rekomendasi kepada pihak manajemen untuk tetap memperhatikan aspek aspek lain yang mempengaruhi loyalitas.

Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel terbatas yaitu 210 sampel. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar, yaitu diatas 300 sampel, sehingga hasilnya dapat digeneralisasi dengan baik.
2. Penelitian ini hanya menggunakan responden yang berdomisili di Surabaya, Indonesia. Akan lebih baik apabila peneliti berikutnya menggunakan wilayah ataupun daerah lain untuk mengetahui efek dari *Employee Satisfaction* terhadap *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty* terlampaui dari perbedaan budaya dan karakteristik populasi.
3. Penelitian ini memiliki cakupan yang terlalu luas, akan lebih baik apabila berikutnya membagi responden sesuai dengan *social class* tertentu.
4. Penelitian ini menggunakan model penelitian yang sederhana. Akan lebih baik apabila berikutnya menggunakan/ menambah model lain agar dapat mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal ini dapat dengan menambahkan variabel lain seperti kualitas produk, harga, lokasi dan promosi.

DAFTAR REFERENSI

- Ahearne, M., Bhattacharya, C.B., Gruen, T., 2005. Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology* 90 (3), 574– 585.
- Allen, N.J., Grisaffe, D.B., 2001. *Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages*. *Human Resource Management Review* 11 (3), 209–236.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47 (2), 161–171
- Bolton, R.N., Kannan, P.K., Bramlet, M.D., 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of Academy Marketing Science* 28 (1), 95–108.
- 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.
- Dick, A.S., Basu, K., 1994. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2), 99– 113.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., dan Anderson, R.E., 2010, *Multivariate Data Analysis: A global perspective*, 7th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., & Arnold, M. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974-981
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002. Business-unit-level relationship Between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Iacobucci D. (2009). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology* 20 (2010) 90–98
- Indrawati, A.D., 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan kepuasan Pelanggan di Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Management, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.2, 135-142
- Jung, H.S., Yoon, H.H., 2012. Why do satisfied customer switch? Focus on the restaurant patron variety-seeking orientation and purchase decision involvement. *International Journal of Hospitality Management* 31 (3), 875–884.
- Jung, H.S., Yoon, H.H., 2013. Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers'

satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, 1-8.

Loveman, G.W., 1998. Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research* 1 (1), 18–31.

Marsum A.W., 2005. *Restoran dan Segala Permasalahannya*, Edisi IV. Yogyakarta: Andi.

Oliver, R., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (4), 460–469.

Randy, B., 2000. Why loyal employees and customers improve the bottom line. *Journal for Quality and Participation* 23 (2), 40–44.

Rucci, A.J., Kirn, S.P., Quinn, R.T., 1998. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review* January/February, 82–97.

Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P., 2012. Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.5, 32-39

Salanova, M., Aquit, S., Peiro, J.M., 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1217–1227.

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

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., and Dillon, W.R. (2005), "A simulation study to investigate the use of cut off values for assessing model fit in covariance structure models," *Journal of Business Research*, 58 (1), 935-43.

Spinelli, M.A., Canavos, G.C., 2000. Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (1), 29–33.

Sniper, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., Armenakis, A.A., 2005. The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research* 58 (10), 1330–1339.

Tornow, W.W., Wiley, J.W., 1991. Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning* 14 (2), 105–115.

Ugboro, I.O., Obeng, K., 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management* 5 (1), 247–272.

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.

Wolfenbarger, M.F., 1990, “*Motivations and Symbolism in Gift-Giving Behaviour*”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, pp. 669-706.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 52 (July), 2–22.

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., dan Griffin, M., 2009, *Business Research Method*, 8th edition, Cengage Learning.

http://m.beritajatim.com/gaya_hidup/251655/sra:_rumah_makan_bu_rudi_terbaik_di_surabaya.html , diakses pada tanggal 23 November 2016.

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/10/20/171800226/Sumbang.51.Persen.PDB.Sektor.Jasa.Masih.Dianggap.Sebelah.Mata> , di akses pada tanggal 27 November 2016.

<http://www.faktailmiah.com/2012/05/06/untuk-mendorong-kepuasan-konsumen-pemilik-harus-memperhatikan-kepuasan-kerja-karyawan.html>, diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://gopanganlokal.miti.or.id/tentang-gerakan-kampanye-cinta-pangan-lokal/> , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://jatim.bps.go.id/index.php> , diakses pada tanggal 25 November 2016.

http://www.josstoday.com/read/11428-Sektor-Riil-Pertumbuhan_Restoran_di_Surabaya_Terpacu_Keberadaan_Infrastruktur , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://lifestyle.kompas.com/read/2010/05/26/09265395/menu.dan.pelayanan.kunci.sukses.bisnis.restoran> . , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://lifestyle.okezone.com/read/2011/03/29/304/440080/4-faktor-utama-memilih-restoran> , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://www.restofocus.com/2015/05/excellent-service-dan-peran-penting.html>

http://www.suarasurabaya.net/print_news/Kelana%20Kota/2015/161977-Penerima-Surabaya-Restaurant-Award-2015-Segera-Diumumkan, diakses pada tanggal 25 November 2016.

<http://surabaya.tribunnews.com/2016/03/15/jumlah-restoran-di-kota-surabaya-tambah-banyak-dkkp-target-penerimaan-pajak-rp-287-m> , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<https://surabayakota.bps.go.id/index.php/KegiatanLain> , diakses pada tanggal 25 November 2016.

<https://www.unileverfoodsolutions.co.id/id/inspirasi-menu/world-cuisine/pelayanan-terbaik-kunci-sukses-restoran-anda.html>, diakses pada tanggal 25 November 2016

<http://zahiraccounting.com/id/blog/dibalik-kepuasan-pelanggan-terdapat-kepuasan-karyawan/>, diakses pada tanggal 25 November 2016