

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Layanan Karyawan dan Hasil Layanan Pelanggan pada Industri Restoran Waralaba di Kota Manado

Sinjo Laoh*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

The purpose of this research was to explore how the relationship on service performance based on the individual level such as conscientiousness, neuroticism, extraversion, and agreeableness, and on the restaurant level such as service climate, employee involvement, service training and performance incentives on 85 employees, 12 managers, and 840 customers in 6 restaurant chains in Manado city. Factors that exist on individual and on the restaurant level have a significant relationship to employee service performance: on individual, factors such as conscientiousness and extraversion as evidence on within-restaurant variance and service climate as shown in between store variance, and on restaurant level, aggregate employee performance as shown on between store variance of customer's satisfaction and loyalty.

Key words: personality, human resource practices and service climate, service performance, and customer outcomes.

PENDAHULUAN

www.unklab.ac.id

Pariwisata memiliki nilai dan keuntungan yang signifikan bagi kemajuan ekonomi local dan global karena itu sector pariwisata ini digolongkan sebagai industri terbesar di dunia dan merupakan sector ekonomi yang memiliki pertumbuhan yang sangat cepat dan penyedia lapangan pekerjaan yang banyak. Sumber ekonomi dan lapangan pekerjaan ini dapat dilihat dari travel, akomodasi, rumah makan, catering, layanan wisata, dan berbagai bisnis usaha kecil. Industri pariwisata sebagaimana dikemukakan di atas merupakan industri yang menjanjikan dan menunjang kemajuan ekonomi satu daerah bahkan Negara, karena pariwisata memberikan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Pembangunan industri pariwisata di tingkat local seperti pembangunan hotel, cottage, restoran, bisnis usaha kecil dan layanan pariwisata lainnya secara langsung membuka lapangan pekerjaan di kawasan tersebut yang dapat dikelola dan memanfaatkan tenaga kerja masyarakat setempat. Usaha yang dapat dilakukan oleh masyarakat setempat mencakup antara lain, handicraft, supply bahan makanan (catering), tour guides, transportasi local, dan restoran. Jika hal ini

terjadi akan memberikan dampak yang menguntungkan (multiplier effect) bagi ekonomi dan kesejahteraan daerah dan penduduk setempat. Bagi pemerintah daerah pembangunan industri pariwisata dapat meningkatkan pendapatannya (PAD) melalui banyak hal seperti pajak, pembagian keuntungan, retribusi atau fee, layanan lainnya serta pertumbuhan dan perputaran ekonomi lokal. Keanekaragaman seni budaya di Bumi Nyiur Melambai menjadi daya tarik tersendiri untuk menarik kunjungan wisatawan dari dalam dan luar negeri. Saat ini Manado telah berkembang menjadi kota besar dengan masyarakatnya yang cosmopolitan. Ibukota provinsi Sulawesi Utara ini merupakan kota yang berkembang dengan pesat dan penduduknya yang ramah, serta memiliki berbagai restoran yang tersebar di berbagai tempat. Berdasarkan data dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Manado bahwa pada tahun 2005 terdapat 27 restoran dan 152 rumah makan yang tersebar di seluruh kota Manado (situs manado tourism, 2006)

Untuk merespons peningkatan persaingan di pasar maka riset terhadap pasar meningkat dan hal ini menjadi faktor kontribusi penting terhadap customer outcomes yang diinginkan. Karyawan yang

*alamat korespondensi:

berada di garda depan (front line service employee) yang menjadi penghubung dan mewakili perusahaan dalam berinteraksi dengan pelanggan berperan penting dalam melayani pelanggan. Menurut Borucki & Burke (1999) bila karyawan memberikan pelayanan yang baik (high quality) maka pelanggan akan bersikap ,favorable dalam mengevaluasi pelayanan yang diberikan, mengalami suatu kepuasan yang tinggi, dan meningkatkan pembelian dan frekwensi kunjungan berikutnya. Itu sebabnya merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengerti apa dan bagaimana harus dibuat oleh karyawannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Untuk itu riset ini dibuat yaitu untuk mengembangkan dan menguji suatu kerangka kerja yang multilevel di mana kinerja layanan karyawan yang diteliti sebagai suatu fungsi bersama dari karakteristik karyawan sebagai individu (employee individual characteristics) dan karakteristik lingkungan layanan (service environment characteristics).

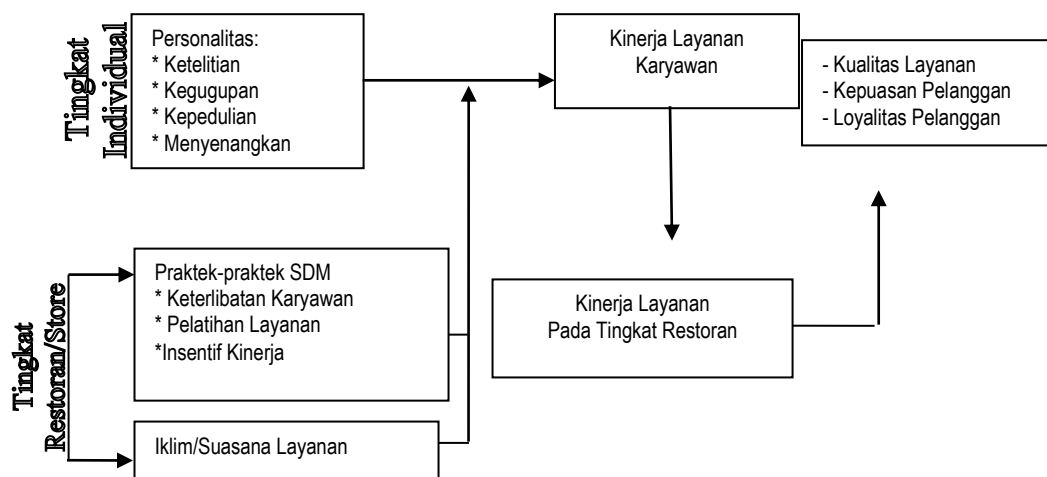
Latar Belakang Teoritis dan Hipotesis.

Konsep Kinerja Layanan Karyawan. Menurut Campbell (1993), pada umumnya, kinerja karyawan yang ada hubungan dengan perilaku, memiliki hubungan yang sangat erat dengan tujuan organisasi dan di bawa kendali dari karyawan tersebut secara pribadi. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam hal layanan pelanggan menjadi faktor yang penting karena layanan memiliki karakteristik yakni

intangibility, dan produksi dan konsumsi secara simultan, di mana kesemuanya ini bermaksud untuk memberikan pengalaman yang berarti bagi pelanggan. Bowen & Waldman (1999) menyatakan bahwa kualitas dari interaksi antara karyawan dan pelanggan merupakan hal yang kritis dalam menentukan kepuasan pelanggan. Itu sebabnya perilaku karyawan berperan penting dalam pembentukan persepsi pelanggan terhadap, kualitas layanan. Dan dalam memenuhi standar kinerja ekspektasi pelanggan maka hal ini mendorong perilaku karyawan untuk mencapai hasil pada pelanggan (customer outcomes) yang diinginkan, yaitu suatu perilaku untuk melayani dan membantu pelanggan secara efektif yang disebut kinerja layanan karyawan (employees' service performance).

Secara implisit dinyatakan dalam kerangka teori (Gambar 1) bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terintegrasi dimana karakteristik individu dan organisasi berinteraksi dan menyatu untuk membentuk individual and organizational outcomes, yakni kinerja layanan karyawan dan hasil layanan pada pelanggan. Multilevel perspective ini menyatakan bahwa kinerja layanan karyawan sebagai individu dapat bersatu untuk membentuk fenomena kolektif pada tingkat organisasi melalui proses bottom-up dan secara signifikan berhubungan dengan alat ukur efektifitas organisasi seperti evaluasi pelanggan terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

Figur 1. Kinerja Layanan Tingkat Berganda (Multilevel)



Kinerja Layanan Pada Tingkat Individu (Individual Level of Service Performance). Personalitas. Ada 4 dimensi personalitas yang memiliki hubungan dengan kinerja layanan (service performance) yaitu 1) ketelitian (conscientiousness), 2) kegugupan (neuroticism), yang punya hubungan dengan kinerja dari semua pekerjaan, serta 3) kepedulian (extraversion), dan 4) menyenangkan (agreeableness) yang menjadi relevan bila kinerja terjadi karena keterlibatan interaksi dengan orang lain. Hasil riset dari Nasurdin, Ramayah & Kumaresan (2004) menyatakan bahwa variable personalitas seperti neuroticism dan conscientiousness memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan job stress, sebaliknya extraversion dan agreeableness memiliki hubungan yang negatif.

Ketelitian (Conscientiousness). Barrick & Mount (1991) menjelaskan bahwa ketelitian individu adalah seseorang yang dapat diandalkan, bertanggungjawab, teratur atau rapih, kerja keras atau rajin, dan berorientasi pencapaian. Karena karakteristik positif tersebut maka seorang yang memiliki ketelitian cenderung melakukan apa yang diharapkan oleh orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Ketelitian punya hubungan dengan kinerja melalui suatu pilihan sasaran dan ekspektansi, dan ketelitian individu punya kemauan yang tinggi dan berusaha keras untuk mencapai sesuatu, dimana menjadi penengah atau mediasi hubungan antara ketelitian dan kinerja tugas atau kerja. Hasil analisa dengan menggunakan meta-analysis didapati bahwa ketelitian memiliki hubungan yang positif dengan kinerja tugas (job performance) di dalam semua grup pekerjaan dan memiliki hubungan yang kuat dengan orientasi layanan pelanggan (Frei & McDaniel, 1998). Berdasarkan telaah teoretis yang disajikan di atas, sebuah hipotesis disajikan sebagai berikut.

Hipotesis 1 a. Ketelitian pada tingkat individual memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan.
Kegugupan (Neuroticism). Kegugupan adalah salah satu ciri kepribadian yang berhubungan dengan menjadi sedih, marah, kuatir, gelisah, bimbang, emosional, dan merasa tidak aman. (Barrick & Mount, 1991)

Lebih lanjut dikatakan bahwa kegugupan tidak ada hubungan dengan motivational goals tapi lebih pada meningkatkan kinerja. Dengan latar belakang teoretis yang demikian itulah, hipotesis berikut ini disajikan.

Hipotesis 1 b. Kegugupan pada tingkat individual memiliki hubungan yang negatif dengan kinerja layanan karyawan.
Kepedulian (Extraversion). Seseorang yang memiliki kepedulian yang tinggi adalah orang yang ramah dan suka bergaul, suka berteman, tegas, suka bicara, dan aktif (Barrick & Mount, 1991). Sifat ini sebagai pendorong dan meningkatkan energi setiap individu dan potensi yang dapat menuntun pada kinerja yang efektif. Riset dari Lucas dkk (2000) mengidentifikasi bahwa keinginan untuk menonjol adalah sebagai suatu dasar motivasi dari extraverts, dan ada hubungan yang positif antara kepedulian dengan kinerja tugas yang meliputi interaksi social. Atas dasar itulah hipotesis berikut disajikan.

Hipotesis 1 c. Kepedulian pada tingkat individual memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan.
Menyenangkan (Agreeableness). Seseorang yang menyenangkan menggambarkan orang tersebut adalah penolong, suka mengampuni, sopan, murah hati, dan suka bekerja sama. Warrick dkk (2002) menyatakan bahwa sifat yang menyenangkan tersebut memotivasi untuk berjuang mendapatkan kebersamaan, dan mendorong tindakan-tindakan guna mendapatkan penerimaan dari orang lain. Jadi seorang yang menyenangkan adalah bersifat mengutamakan kepentingan orang lain, menunjukkan rasa simpati, senang menolong orang lain, dan berjuang untuk kooperatif dari pada kompetisi. Secara logika, karyawan yang menyenangkan diharapkan lebih baik dalam membantu dan melayani pelanggan. Oleh karena itu, hipotesis berikut ini diajukan.

Hipotesis 1 d. Menyenangkan pada tingkat individu memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan.
Kinerja Layanan Pada Tingkat Restoran (Restaurant Level of Service Performance. Pada saat karyawan melaksanakan pekerjaan, mereka saling memberikan atau membagi faktor-faktor kontekstual atau faktor-faktor menurut konteks (contextual factors) dan ini menentukan bagaimana efektifnya mereka

bekerja. Kedua faktor penting tersebut adalah iklim layanan (*service climate*) dan praktek-praktek sumber daya manusia (*human resource practices*), yang sesuai pada figur 1.

Iklim/Suasana Layanan (*Service Climate*). Saat ini terjadi peningkatan kesadaran pada dampak iklim organisasi terhadap perilaku karyawan. Secara umum dapat dikatakan bahwa untuk membangun iklim organisasi yang kondusif ada hubungan dengan atau berbicara tentang persepsi di antara anggota organisasi berkenaan dengan kebijakan, prosedur, and praktek organisasi. Salancik & Pfeffer (1978) menyatakan bahwa iklim organisasi ditentukan oleh bagaimana setiap individu berperilaku yang dipengaruhi oleh bagaimana mereka berpikir dan merasa tentang beberapa aspek dari lingkungan dimana mereka berada. Secara khusus, karyawan sangat bergantung pada isyarat dari lingkungan kerja mereka untuk menginterpretasi sesuatu peristiwa, mengembangkan sikap yang benar, dan mengerti ekspektasi atau harapan-harapan perilaku mereka dan konsekuensinya. Sebagai contoh bila ada kebijakan organisasi untuk membangun iklim yang aman (*climate for safety*), maka karyawan akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap hal-hal yang bersifat safety dan mematuhi peraturan dan regulasi sehingga kecelakaan berkurang atau tidak terjadi. Atas dasar pendekatan tersebut, hipotesis berikut ini disajikan.

Hipotesis 2 a. Iklim atau suasana layanan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan. **Praktek-Praktek Sumber Daya Manusia (*Human Resource Practices*).** Praktek-praktek sumber daya manusia berperan penting dalam membantu karyawan untuk mencapai kualitas layanan yang tinggi. Praktek-praktek tersebut memberikan ketrampilan pada karyawan, sumber daya, dan keleluasaan yang mereka butuhkan untuk memenuhi permintaan konsumen, menyanggupkan untuk memberikan kualitas layanan yang baik pada pelanggan, dan mendorong pencapaian kinerja yang baik.

Schneider (1998) secara spesifik menyatakan bahwa praktek-praktek sumber daya manusia seperti keterlibatan karyawan (*employee involvement*), pelatihan (*training*), dan insentif kinerja (*performance incentives*) sangat relevan atau berhubungan dengan

kinerja karyawan dalam lingkungan layanan (*service setting*), dimana hal-hal tersebut menjadi kebutuhan yang fundamental bagi karyawan untuk memberikan layanan yang efektif. Keterlibatan karyawan berarti memberikan mereka kebebasan atau keleluasaan dan mengundang mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat memperbaiki kinerja layanan perusahaan. Dengan memberdayakan karyawan maka perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan dan dapat menyalurkan informasi yang mereka dapat tentang perilaku karyawan sehingga layanan pada pelanggan menjadi lebih baik dan dapat memperbaiki kualitas layanan. Suatu riset dari Schneider dkk (1980) menyatakan bahwa kualitas layanan dan kepuasan pelanggan meningkat, produktifitas meningkat dan biaya berkurang bila karyawan terlibat dalam memberikan ide-ide untuk penyelesaian masalah, dan terlibat dalam evaluasi pelanggan. Oleh karena itu diajukanlah hipotesis berikut ini.

Hipotesis 2 b. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan. Pelatihan tentang layanan berarti perusahaan melakukan pelatihan bagi karyawan dalam hal pengetahuan tentang lingkungan organisasi dan bagaimana melayani pelanggan, bagaimana meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melayani, dan efektifitas biaya. Bartel (1994) mendapati bahwa ada dampak positif dari pelatihan dengan produktifitas karyawan, kuantitas output, kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan telaah teoretis tersebut maka sebuah hipotesis disajikan sebagai berikut.

Hipotesis 2 c. Pelatihan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan. Insentif kinerja seperti bonus, pemberian gaji dan tunjangan yang bertambah, serta promosi (*financial and non-financial reward*) dapat memicu karyawan untuk berusaha memberikan layanan yang prima pada pelanggan. Dan bila karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Robbins & Coulter (2005) bahwa perilaku itu

ditimbulkan dari luar, dan yang mengendalikan perilaku adalah penguat (reinforcers). Orang akan sangat cenderung melakukan perilaku yang dikehendaki jika mereka mendapat imbalan untuk berbuat begitu dan imbalan tersebut akan sangat efektif jika segera diberikan menyusul perilaku yang diinginkan. Dengan latar belakang teoretis yang demikian itulah, maka hipotesis berikut ini disajikan.

Hipotesis 2 d. Insentif kinerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja layanan karyawan. Sementara itu, hubungan antara personalitas dengan job performance tidak sama untuk setiap individu dan pada semua situasi. Itu sebabnya personalitas mungkin dapat memberikan dampak bagi suatu kinerja layanan karyawan namun kinerja tersebut berbeda untuk setiap restoran. Itu sebabnya iklim layanan yang favorable dan praktek-praktek sumber daya manusia perlu memberikan signal kepada karyawan bahwa perilaku layanan yang baik sangat diharapkan. Dan sebagai perusahaan jasa (service organization), persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan merupakan indikator efektifitas efektifitas oleh karena ada hubungan yang erat dengan penjualan dan keuntungan, dan diharapkan kinerja layanan karyawan yang baik dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk memenuhi desirable customer outcomes. Oleh sebab itu diajukanlah dua hipotesis berikut ini.

Hipotesis 3. Praktek-praktek sumber daya manusia dan iklim layanan dapat mempengaruhi hubungan antara personalitas dengan kinerja layanan karyawan, dan praktek-praktek sumber daya manusia dan iklim layanan yang lebih tinggi dapat melemahkan hubungan personalitas dan kinerja layanan karyawan. Hipotesis 4. Kinerja layanan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang positif dengan customer outcomes dalam hal ini kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

METODOLOGI

Profil Responden dan Prosedur. Populasi dalam penelitian ini adalah restoran waralaba yang berada di Kota Manado yakni 5 restoran Kentucky Fried Chicken dan 1

restaurant Pizza Hut. Restoran waralaba tersebut dipilih karena pemilik waralaba (franchiser) mengatur manajemen pengelolaan, mendesain menu, menetapkan pembelian yang sentralisasi dan strategi pemasaran, memberikan hak pada franchisees untuk mengelola manajemen operasional setiap hari seperti memiliki karyawan, pelatihan, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta mendesain insentif untuk karyawan.

Sampel yang digunakan adalah manajer dan karyawan yang terpilih dengan menggunakan accidental sampling dengan pertimbangan kemudahan untuk memperoleh responden. Jumlah sample yang digunakan sebanyak 85 karyawan, 12 tingkat manajer, dan 840 pelanggan dari 6 restoran. Jumlah karyawan untuk setiap restoran berkisar dari 10 sampai 20 orang (mean 14.17), jumlah manajer untuk setiap restoran berkisar dari 1 sampai 3 orang (mean 2), jumlah pelanggan untuk setiap restoran berkisar dari 120 sampai dengan 165 orang (mean 27.50).

Kuesioner dibagikan antara tanggal 3 sampai dengan 31 September 2006 dengan cara mendatangi responden seminggu sekali pada akhir pekan. Demikian pula pengumpulan kuesioner dilakukan dengan mendatangi responden secara langsung oleh 6 orang enumerator yang telah dilatih sebelumnya. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis statistik deskriptif dengan prosentasi dan juga digunakan untuk menentukan nilai rata-rata dan standard deviation, dan diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS.

Analisa Data. *Dependent variable* kunci dari riset ini adalah kinerja layanan karyawan dan pengukuran (measure) melalui *employee self-report*, dan untuk menguji *viability* dari tingkat restoran yakni *within-group agreement (rwg)*, *intraclass correlation (ICC 1)*, dan *reliability of the mean (ICC 2)* maka digunakan metode yang dikembangkan oleh Demaree dan Wolf (1984). Untuk kinerja layanan (service performance) maka dilakukan pengujian dengan menggunakan pendekatan *hierarchical linear model* atau HLM yang dikembangkan oleh Bryk & Baudenbush (1992) dan yang diuji adalah *variable* tidak bebas (dependent variable), kinerja pelayanan karyawan pada tingkat individu dan pada tingkat restoran.

Hasil Penelitian. Validitas Kinerja Layanan (Validity of Service Performance). Pada table 1 terlihat bahwa pola korelasi secara konsisten terbentuk sesuai dengan apa yang telah dinyatakan sebelumnya yakni suatu jaringan dimana kinerja layanan karyawan pada tingkat individual memiliki korelasi yang signifikan dengan ketelitian atau *conscientiousness* ($r = .33$, $p < .01$), kepedulian atau *extraversion* ($r = .26$, $p < .01$), personalitas yang menyenangkan atau *agreeableness* ($r = .29$, $p < .01$). Pada kinerja layanan untuk tingkat restoran atau *store service performance* terlihat ada hubungan yang signifikan dengan iklim layanan atau *service climate* dimana $r = .47$, $p < .05$, dengan keterlibatan karyawan dimana $r = .50$ dan $p < .01$, dengan pelatihan layanan dimana $r = .50$ dan $p < .01$, serta dengan kepuasan pelanggan ($r = .42$, $p < .05$). Hasil ini menyatakan bahwa hubungan tersebut sangat konsisten dengan teori dan bukti empiris karena hasil riset ini diperoleh dari karyawan dan manajer serta pelanggan

yang menyatakan bahwa beberapa hal pada personalitas dan praktek-praktek sumber daya manusia atau *human resources practices* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan karyawan pada tingkat individual maupun pada tingkat restoran.

Agregat Variabel-Variabel Tingkat Restoran. Untuk melihat *viability* variable-variable yang ada pada tingkat restoran seperti iklim layanan, praktek-praktek sumber daya manusia (*human resources practices*) dan kinerja layanan pada tingkat restoran/store maka telah diuji dengan menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh Demaree & Wolf (1984) yakni untuk menguji *within-group agreement* dengan melihat *r_{wg} values*, *intraclass correlation (ICC 1)*, dan *reliability of the mean (ICC 2)* untuk variable-variable tersebut, maka hasilnya adalah sebagai berikut: Dengan melihat hasil ini maka nilai median yang didapat adalah di atas acceptable value atau nilai yang diterima yakni 70.

Within-Group Agreement (*r_{wg}* values)

Iklim/suasana layanan
Keterlibatan karyawan
Pelatihan layanan (service training)
Insentif kinerja (performance incentive)
Kinerja layanan pada tingkat restoran (store)

Nilai Median

.87
.93
.98
.79

Tabel 1. Statistik deskriptif dan korelasi

No. Variabel	Means	SD	1	2	3	4	5	6	7
I. Tingkat individual-Karyawan									
1. Ketelitian	3.74	0.56							
2. Kejujuran	3.49	0.71	0.18**						
3. Kegugupan	2.70	0.66	-0.33**	-0.21**					
4. Menyenangkan	3.51	0.58	0.55**	0.26**	-Q L8**				
5. Kinerja Layanan Karyawan	8.31	1.75	0.33**	0.26**	-0.21*	0.29**			
II. Tingkat individual-Karyawan									
1. Umur	31.46	17.16							
2. Kelamin	0.53	0.50	-0.01						
3. Kualitas Layanan Sesuai Evaluasi Pelanggan	5.77	0.85	0.11***	0.05*					
4. Kepuasan Pelanggan	6.09	IM	0.11***	0.06**	0.069**				
5. Loyalitas Pelanggan	5.75	1.10	0.19***	0.06**	0.046***	0.055***			
III. Tingkat Restoran									
1. Iklim/Suasana Layanan	3.28	0.43							
2. Keterlibatan Karyawan	M	0.71	0.24						
3. Pelatihan Karyawan Bagi Pelanggan	2.79	0.27	0.29	0.46*					
4. Insentif Kerja	0.20	0.41	0.11	0.33	0.14				
5. Kinerja Layanan Tingkat Restoran	9.35	0.83	0.47	0.50**	0.50**	0.10			
6. Kualitas Layanan Dirasakan Pelanggan	5.77	0.24	0.50**	0.24	0.24	Q05	0.36+		
7. Kepuasan Pelanggan	6.10	0.31	0.34+	0.28	0.21	-0.07	0.42*	0.89**	
8. Loyalitas Pelanggan	5.77	OD	Q44*	0.09	0.14	-0.36+	0.34+	0.81**	0.83**

^aJender = pria 1; wanita 0

+ p < 0.10

*p < 0.05

**p < 0.01

***p < 0.001.

Uji dua sisi (two-tailed test)

Kemudian untuk menguji *intraclass correlation* (ICC 1) dan *reliability of the mean* (ICC 2) maka hasilnya atau values adalah sebagai berikut:

	Nilai ICC (1)	Nilai ICC (2)
Iklim/suasana layanan yang dirasakan		
Oleh karyawan	.12	.56
Keterlibatan karyawan	.63	.70
Pelatihan layanan	.50	.58
Insentif kinerja	.17	.24
Kinerja layanan pada tingkat restoran	.12	.56

Melihat hasil tersebut dan setelah di bandingkan dengan ICC values sesuai yang direkomendasikan oleh Schneider dkk (1998) maka dapat diambil kesimpulan bahwa variable-variable tersebut secara keseluruhan yang ada pada tingkat restoran dapat dibenarkan. **Kinerja Layanan Karyawan.** Pada table 2 kinerja layanan karyawan dengan menggunakan Hierarchical Linear Modeling (HLM) maka hasilnya sebagai berikut: Pada hipotesa la, lb, lc, dan ld dinyatakan bahwa personalitas individual

memiliki hubungan dengan kinerja layanan karyawan pada tingkat individual, dan hasil uji dengan menggunakan Hierarchical Linear Modeling (HLM) menyatakan bahwa ketelitian ($\hat{y} = 0.58$, $p < 0.001$) dan kepedulian pada pelanggan ($\hat{y} = 0.37$, $p < 0.001$) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan karyawan pada tingkat individu. Hasil uji lainnya menyatakan bahwa kegugupan dan menyenangkan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan karyawan.

Untuk pengujian hipotesa 2 dengan menggunakan HLM model dimana estimasi variabel personalitas adalah prediktor tingkat 1 (tingkat individual), dihubungkan (diregresi) dengan intercept coefficients yang diperoleh dari tingkat 1 yakni ukuran iklim atau suasana layanan dan praktek-praktek sumber daya manusia (human resource practices) yang ada pada tingkat restoran atau tingkat 2. Dinyatakan juga pada table 2 bahwa iklim/suasana layanan ($\hat{\gamma}=0.45$, $p<0.01$) dan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan ($\hat{\gamma}=0.39$, $p<0.05$) menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan, namun pelatihan layanan (service training) dan insentif kinerja (performance incentives) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan karyawan (service performance). Tapi sebagai suatu kelompok, variabel-variabel yang ada pada tingkat restoran hanya ada 29% yang memiliki hubungan dengan kinerja layanan. Jadi hipotesis 2a dan 2b

mendukung atau punya hubungan yang signifikan, sedangkan hipotesis 2c dan 2d tidak ada hubungan yang signifikan.

Pengujian hipotesis 3 yakni variabel-variabel yang ada pada tingkat restoran akan melunakkan hubungan antara personalitas dan kinerja layanan karyawan pada tingkat individu. Pengujian tersebut terlihat pada table 2, dimana estimasi komponen-komponen dari random-variance dinyatakan dalam tanda kurung, dan hanya kegugupan yang mempunyai random variance yang signifikan ($\hat{T}^2_2 = 0.18$, $p < 0.01$), dan ini menganjurkan bahwa variabilitas didalam tingkat individual yakni kegugupan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja layanan. Kemudian setelah diperiksa apakah varians ini dapat diterangkan oleh faktor-faktor tingkat layanan restoran, ternyata tidak ada diantara variabel-variabel ini yang berhubungan dengan kegugupan secara signifikan dan oleh sebab itu hipotesa 3 tidak dapat diterima.

Tabel 2. Kinerja pelayanan karyawan

No. Variabel	Tingkat Individual		Tingkat Kelompok	
Tingkat Individual - 1				
1. Intercept	9.35	(0.35	5.66	(0.25 ***)
2. Ketelitian	0.58 ***	(0.00)	0.51	(0.03)
3. Kegugupan	-0.15	(0.14 **)	-0.08	(0.18 **)
4. Kepedulian	0.37 ***	(0.06)	0.39 ***	(0.04)
5. Menyenangkan	0.23	(0.25)	0.32+	(0.19)
Tingkat Restoran - 2				
1. Iklim/Suasana Layanan			0.45 **	
2. Keterlibatan Karyawan			0.28	
3. Pelatihan Layanan			0.45	
5. Insentif Kinerja			-0.11	
Within-restoran residua variance	1.92		1.93	
R ² within-restoran b	.24			
R ² between-restoran c			.29	
Model deviance	938.47		933.87	

b . proportion of within-restoran variance explained by level 1 predictors (tingkat 1 prediktor)

c . proportion of between-restoran variance explained by level 2 predictors (after level 1 variables are controlled for).

+ $P < 0.10$

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

Uji satu sisi (one-tailed tests)

Kemudian investigasi dilanjutkan untuk melihat hubungan kinerja layanan karyawan pada tingkat individual dan tingkat restoran dengan hasil yang diinginkan pelanggan (customer outcomes). Pada table 2 dinyatakan ada 3 analisis dilaksanakan yaitu kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan yang menjadi variabel tidak bebas (dependent variable), umur pelanggan dan kelamin sebagai variabel tingkat 1, dan kinerja dan tingkat kompetisi sebagai variabel tingkat 2. Hasilnya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan *between store variance pada kualitas layanan* ($\hat{T}_{00} = 0.03$, $p < 0.001$), kepuasan pelanggan ($\hat{T}_{00} = 0.02$, $p < 0.001$), dan loyalitas pelanggan ($\hat{T}_{00} = 0.02$, $p < 0.001$). Kinerja layanan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan ($\hat{y} = 0.06$, $p < 0.05$), tetapi memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kualitas layanan ($\hat{y} = 0.03$, $p < 0.05$). Dengan demikian hipotesis 4 hanya sebagian yang diterima.

Pada variabel kontrol (control variables) yakni umur memiliki hubungan yang signifikan dengan evaluasi pelanggan (customer outcomes) karena lebih tinggi umur pelanggan maka mereka memberikan nilai yang tinggi kepada restoran tersebut ($\hat{y} = 0.01$, $p < 0.001$). Demikian juga pelanggan wanita memberikan nilai yang tinggi dalam hal kualitas layanan ($\hat{y} = 0.06$, $p < 0.05$), tinggi dalam hal kepuasan pelanggan ($\hat{y} = 0.12$, $p < 0.01$), dan loyalitas pelanggan ($\hat{y} = 0.13$, $p < 0.05$). Pada tingkat restoran, pelanggan memberikan nilai yang tinggi pada kualitas layanan, kepuasan, dan loyalitas ($\hat{y} = 0.002$ untuk semua outcomes), $p < 0.01$ untuk kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dan $p < 0.05$ untuk loyalitas pelanggan. Namun dari varians diantara restoran (between store/restaurant variance), kinerja layanan pada tingkat restoran ada hubungan dengan kualitas layanan hanya sebesar 40%, kepuasan pelanggan sebesar 50%, dan loyalitas pelanggan sebesar 50%.

KESIMPULAN

Hasil riset ini menyatakan bahwa kinerja

layanan pada tingkat restoran memiliki hubungan yang erat atau memberikan dampak positif pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, namun tidak memberikan dampak yang berarti pada kualitas layanan secara keseluruhan. Mungkin ini disebabkan karena ukuran kualitas layanan dapat disebabkan oleh *physical infrastructure* yang tersedia pada restoran-restoran tersebut yang bagi karyawan diluar kontrolnya. Ada varians yang signifikan (significant variance) dalam kinerja layanan karyawan yang berada pada *within and between restaurant* dan ada beberapa faktor-faktor individual seperti ketelitian karyawan bekerja dan kepedulian yang tinggi dalam bekerja, dan faktor-faktor kontekstual seperti iklim atau suasana layanan dan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, hanya menerangkan sejumlah varians yang cukup atau *moderat amount*.

Pelatihan pada karyawan dan insentif kinerja tidak ada hubungan dengan kinerja layanan karyawan, dan kemungkinan karena topik-topik yang berhubungan dengan layanan yang diberikan pada karyawan tidak berarti bahwa karyawan telah belajar dan sanggup mengimplementasikan dalam pekerjaannya secara benar dan setiap saat. Interaksi lintas tingkat seperti personalitas mempunyai peran yang penting dalam suasana/iklim layanan dan dukungan praktek-praktek sumber daya manusia (human resource practices). Bila kinerja layanan karyawan baik maka memberikan kepuasan kepada pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan dimana kedua hal tersebut menentukan *customer retention*.

REFERENSI

- Barrick, R, & Mount K. 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Barrick, R, & Stewart, L. 2002. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87: 43-51.

- Bartel, A. 1994. Productivity gains from the implementation of employee training program. *Industrial Relations*, 33: 411-425.
- Borucki, C, & Burke, M. 1999. An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 943-962.
- Bowen, D & Waldman, D. 1999. Customer-driven employee performance. The changing nature of performance: 154-191. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryk, A.S. & Raudenbus, S.W. 1992. Hierarchical linear models. Newbury Park, CA: Sage.
- Campbell, J.P., McCloy, R, Oppler, S.H. & Sager C. 1993. A theory of performance. *Personnel selection in organization*: 35-70. San Francisco: Jossey-Bass
- Dinas Pariwisata, & Kebudayaan Kota Manado. 2006. Situs Manado Tourism.
- Frei, R.L. & McDaniel, M.A. 1998. Validity of customer service measures in personnel selection: A review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11(1): 1-27.
- Demaree, R, & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- Lucas, R, & Diener, E. Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 452-468.
- Nasurdin, A.M., Ramayah, T., & Kumaresan, S. 2004. Organizational and Personality Effects on Managers' Job Stress: Is It Different for Malaysian Men and Women?. *Gajah Mada International Journal of Business*, Vol. 6 No. 2: 251-274
- Robbins, S., & Coulter, M. 2005. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23:224-253.
- Schneider, B. & White, S.S. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150-163.
- Schneider, B., & Parkington, J. 1980. Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25: 252-267.