

## **Analisis Personalitas dan Kebijakan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Layanan pada Industri Restoran Waralaba di Kota Manado**

**Saartje Laoh Dompas\***

*Fakultas Ekonomi Universitas Klabat*

The purpose of this research is to investigate the impact of the personality factors and human resource policy contributes to employee service performance . The research population is the restaurant chains within the city of Manado, North Celebes. This research uses purposive sampling method which distributes questionnaire to 60 employees and 150 customers. Then the data gathered are analyzed using analysis regression technique. The result of this analysis are evident in these findings . First, empirically, personality is proven to have a positive relationship and have a significant contribution toward the employee service performance. Second, there exists a relationship and significant correlation between human resource policies and employee level of service. Third, personality and human resource policy when tested together is proven to have a significant influence toward employee service performance.

Keyword: Personality, Human Resouce Policy, Service Performance

### **PENDAHULUAN**

Layaknya perusahaan yang memiliki pasar kompetitif, sekarang ini banyak industri restoran waralaba yang berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Adanya kecepatan dalam melayani dan sikap ramah adalah bentuk upaya dalam rangka meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Harapannya, tentu saja supaya pelanggan puas apalagi di tengah pasar yang semakin terbuka saat ini, memuaskan pelanggan merupakan salah satu kunci untuk sukses. Walker dan Mullins (2011) menyatakan bahwa suatu pelayanan dinilai memuaskan bila dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, karena tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengembangkan suatu sistem layanan yang tanggap terhadap konsumen. Bisnis di bidang jasa, kepuasan

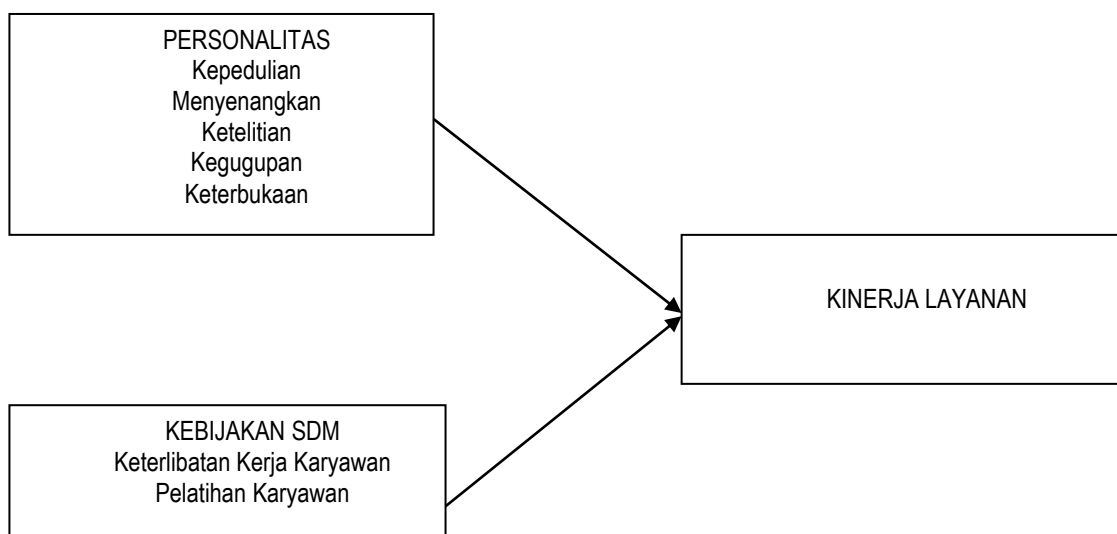
pelanggan adalah nyawa bagi kelangsungan usaha tersebut sebab pelanggan yang puas akan setia dan karyawan adalah pihak yang paling dekat dengan pelanggan dan ada korelasi positif dan sangat signifikan antara kualitas layanan karyawan dengan personalitas seperti kepedulian, menyenangkan, dan kepuasan pelanggan (Vitri Nitya, 2009).

Pemerintah Kota Manado mencanangkan Manado sebagai Kota Pariwisata Dunia 2010 dan penancangan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan potensi pariwisata di Kota Manado sehingga dapat diperhitungkan sebagai tujuan wisata dunia kelak. Dengan adanya kebijakan tersebut maka dibangun beberapa pusat perbelanjaan modern, beberapa hotel serta restoran untuk memenuhi kebutuhan turis yang datang, dan bisnis restoran waralaba semakin banyak dan diminati oleh masyarakat. Fenomena ini menuntut pelaku bisnis restoran untuk memberikan kualitas layanan serta produk yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Nurkertamanda (2008) berkesimpulan bahwa 31%

\*alamat korespondensi:  
sjlaoh@gmail.com

konsumen merasa bahwa kualitas layanan restoran waralaba cepat saji hanya “biasa” bahkan 17% konsumen menyatakan tidak baik. Penelitian Chamaludin (2007) menyatakan bahwa pelayanan seperti ekstraservi, ketepatan, keramahan dan keterbukaan dalam pelayanan masih belum dilaksanakan dengan baik. Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana faktor personalitas dan kebijakan sumberdaya mempengaruhi kinerja layanan karyawan dan kualitas layanan yang berdampak bagi kepuasan pelanggan pada restoran waralaba di Kota Manado.

**Perumusan Masalah.** Bagaimana faktor-faktor personalitas mempengaruhi kinerja layanan karyawan pada restoran waralaba di Kota Manado? Bagaimana kebijakan sumber-daya manusia mempengaruhi kinerja layanan karyawan pada restoran waralaba di Kota Manado?



**Personalitas.** Kepribadian adalah gaya emosional, interpersonal, pengalaman, sikap dan motivasi yang menjelaskan perilaku seorang individu di situasi yang berbeda (Kasali, 2007), sifat dan tingkah laku khas seseorang yang membedakannya dengan orang lain (McCrae dan Costa, 1997) dan suatu totalitas psikofisis yang kompleks dari individu yang tampak dari tingkah lakunya yang unik (Sujanto, 2004), sebuah

## HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Ha1: Faktor-faktor personalitas seperti kepedulian, kesepakatan (menyenangkan), ketelitian, kegugupan, dan keterbukaan mempengaruhi kinerja layanan karyawan. Ha2: Kebijakan sumber-daya manusia seperti keterlibatan karyawan dan pelatihan mempengaruhi kinerja layanan karyawan. Ha3: Kinerja layanan karyawan dipengaruhi oleh faktor personalitas dan kebijakan sumber daya manusia.

**Kajian Literatur. Kerangka Konseptual.** Penelitian ini dikembangkan pengembangan model sebagai kerangka konseptual dimana model yang dikembangkan tersebut tersaji dibawah ini :

organisasi dinamis di dalam sistem psikis dan fisik individu yang menentukan karakteristik perilaku dan pikirannya (Feist and Feist, 2006), mewakili karakteristik individu yang terdiri dari pola-pola pikiran, perasaan dan perilaku yang konsisten (Cervone and Pervin, 2007).

Menurut Barrick dan Mount (2005) ada lima *taxonomy of personality characteristics* yang menjadi model penilaian kepribadian yang dapat

digunakan untuk melihat kepribadian manusia melalui *trait* yang tersusun sebagai berikut: Pertama, Extraversion (ekstraversi) atau bisa juga disebut faktor dominan-patuh (*dominance-submissiveness*). Dicitrakan dengan afek positif seperti memiliki antusiasme yang tinggi, senang bergaul, memiliki emosi yang positif, energik, tertarik dengan banyak hal, ambisius, *workaholic* juga ramah terhadap orang lain. Memiliki tingkat motivasi yang tinggi dalam bergaul, menjalin hubungan dengan sesama dan juga dominan dalam lingkungannya.

Ekstraversi dapat memprediksi perkembangan dari hubungan sosial. Seseorang yang memiliki tingkat ekstraversi yang tinggi dapat lebih cepat berteman daripada seseorang yang memiliki tingkat ekstraversi yang rendah. Ekstraversi mudah termotivasi oleh perubahan, variasi dalam hidup, tantangan dan mudah bosan. Sedangkan orang-orang dengan tingkat ekstraversi rendah cenderung bersikap tenang dan menarik diri dari lingkungannya. Menurut Boeree (2009) bahwa ekstraversi ada hubungan yang positif dengan kinerja layanan.

Kedua, *Agreeableness* (kesepakatan) dapat disebut juga *social adaptability* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang yang ramah, memiliki kepribadian yang selalu mengalah, menghindari konflik dan memiliki kecenderungan untuk mengikuti orang lain. Seseorang yang memiliki skor kesepakatan yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki sikap yang suka membantu, mengampuni dan penyayang. Sedangkan orang-orang dengan tingkat kesepakatan yang rendah cenderung untuk lebih agresif dan kurang kooperatif. Kasali (2007) menyatakan bahwa kesepakatan adalah salah satu faktor penting dan mempengaruhi kinerja layanan sehingga pelanggan akan puas.

Ketiga, *Conscientiousness* (ketelitian) dan dapat disebut juga *dependability*, *impulse control*, dan *will to achieve*, yang menggambarkan perbedaan keteraturan dan *self discipline* seseorang. Seseorang yang teliti memiliki nilai kebersihan dan

ambisi. Orang-orang tersebut biasanya digambarkan oleh teman sekerja sebagai seseorang yang *well-organize*, tepat waktu, dan ambisius.

Ketelitian mendeskripsikan kontrol terhadap lingkungan sosial, berpikir sebelum bertindak, menunda kepuasan, mengikuti peraturan dan norma, terencana, terorganisir, dan memprioritaskan tugas. Di sisi negatifnya *trait* kepribadian ini menjadi sangat perfeksionis, kompulsif, *workaholic*, membosankan. Tingkat ketelitian yang rendah menunjukkan sikap ceroboh, tidak terarah serta mudah teralih perhatiannya. Kasali (2007) menyatakan bahwa ketelitian adalah keterbukaan hati dan telinga. Orang yang memiliki karakter mendengar dengan cerdik, menjalankan dengan penuh disiplin, dapat diandalkan, terorganisir, menghargai waktu, memiliki persistensi, dan motivasi diri. Ketelitian individu adalah seorang yang dapat diandalkan, bertanggung jawab, teratur dan rapih, dan kerja keras atau rajin (Barrick & Mount, 2005). Dengan demikian karyawan yang teliti adalah karyawan yang berorientasi pencapaian, senang bekerja, perfeksionis dan kompulsif dalam berperilaku.

Keempat, *Neuroticism* (kegugupan) adalah menggambarkan karakter seseorang yang cenderung mengalami emosi yang negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan rasa bersalah dan tidak aman. Secara emosional labil, dapat mengubah perhatian menjadi sesuatu yang berlawanan. Seseorang yang memiliki tingkat kegugupan yang rendah cenderung akan lebih gembira dan puas terhadap hidup dibandingkan dengan seseorang yang memiliki tingkat kegugupan yang tinggi. Selain memiliki kesulitan dalam menjalin hubungan dan berkomitmen, juga memiliki tingkat *self esteem* yang rendah. Individu yang memiliki nilai atau skor yang tinggi pada kegugupan adalah kepribadian yang mudah mengalami kecemasan, rasa marah, depresi, dan memiliki kecenderungan *emotionally reactive*.

Kelima, *Openness to experience* (keterbukaan) yaitu mengacu pada

bagaimana seseorang bersedia melakukan penyesuaian pada suatu ide atau situasi yang baru. Keterbukaan mempunyai ciri mudah bertoleransi, kapasitas untuk menyerap informasi, menjadi sangat fokus dan mampu untuk waspada pada berbagai perasaan, pemikiran dan impulsivitas. Seseorang dengan tingkat keterbukaan yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki nilai imajinasi, *broadmindedness*, dan *a world of beauty*. Sedangkan seseorang yang memiliki tingkat keterbukaan yang rendah memiliki nilai kebersihan, kepatuhan, dan keamanan bersama, kemudian skor keterbukaan yang rendah juga menggambarkan pribadi yang mempunyai pemikiran yang sempit, konservatif dan tidak menyukai adanya perubahan. Jadi keterbukaan dapat membangun pertumbuhan pribadi. Pencapaian kreatifitas lebih banyak pada orang yang memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi dan seseorang yang kreatif, memiliki rasa ingin tahu, atau terbuka terhadap pengalaman, lebih mudah untuk mendapatkan solusi untuk suatu masalah.

Ada beberapa studi yang telah dilakukan menyatakan bahwa kinerja karyawan dan kepribadian memiliki korelasi positif dan kepribadian merupakan faktor terbaik digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan (Neuber dkk, 2009). Studi yang dilakukan oleh Widiastuti (2005) tentang pengaruh lima faktor kepribadian terhadap kinerja penjual jasa asuransi tenaga kerja dalam bentuk perilaku dan hasil kerja menyimpulkan bahwa ekstraversi dan kesepakatan berpengaruh terhadap kinerja perilaku dan hasil kerja. Kemudian ketelitian dan neurotisme berpengaruh terhadap kinerja hasil, Sedangkan keterbukaan atas pengalaman berpengaruh terhadap kinerja perilaku. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kamdar dan Van Dyne (2007) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepribadian dalam hal ketelitian dan kesepakatan terhadap kinerja tugas karyawan (*task performance*).

#### **Kebijakan Sumber Daya Manusia.**

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam menciptakan keunggulan

bersaing secara berkelanjutan (Ireland dkk, 2011), dan persepsi karyawan tentang penerapan manajemen sumber daya manusia secara signifikan berkaitan dengan kualitas layanan karena karyawan merasa nyaman diperlakukan sehingga dapat mengerahkan energi dan sumber daya bagi kepuasan konsumen (Walker & Mullins, 2011), dan kebijakan sumber daya manusia organisasi mempunyai dampak penting unjuk kerja karyawan dan pada produktifitas serta unjuk kerja organisasi, dan agar sumber daya manusia yang komputen dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik (David, 2011). Kinerja layanan karyawan menjadi salah satu bagian yang sangat penting dalam perusahaan dan kinerja layanan karyawan dapat tergolong baik jika disertai oleh faktor-faktor pendorong, seperti keterlibatan karyawan, pelatihan karyawan dan kompensasi.

Saat ini era dimana intensitas persaingan sangat tinggi sehingga perusahaan harus dapat menciptakan dan memelihara perilaku pelanggan yang setia (loyal). Saravanan dan Rao (2007) berasumsi bahwa kunci dari keberhasilan perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan membangun sebuah hubungan yang memiliki sinergi yang kuat antara manajemen, karyawan dan pelanggan (nasabah).

Pada industri perbankan kegagalan pada industri ini diidentifikasi disebabkan salah satunya dari manajemen sumber daya manusia yang lemah dalam membangun kompetensi berbasis pelanggan (Lee dan Hwan 2005; Zhou 2004). Hafeez dan Essmail (2007) mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat dinyatakan sebagai aset strategik yang tidak terlihat (*Intangible Asset*), artinya kompetensi memiliki makna penting bagi perusahaan karena disejajarkadengan merek (brand), hak paten dan keunggulan unik lain.

Manajemen hubungan pelanggan akan tidak mungkin berjalan dengan baik mana kala pelanggan meragukan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Kompetensi memiliki kekuatan yang dapat mempengaruhi pendapat dan lebih jauh lagi dapat merubah perilaku pelanggan (Shi dan Yip, 2007). Itu sebabnya keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi perlu, juga pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan insentif kinerja menjadi faktor penting pada kebijakan sumber daya manusia perusahaan.

Hafeez dan Essmail (2007) menyatakan bahwa kompetensi tidak hanya cukup diukur dengan mengetahui pelanggan; siapa pelanggan seperti nama, alamat, umur, pekerjaan dan lain sebagainya. Kompetensi tentang pelanggan (*Competency about Customer*) bermakna lebih luas lagi yaitu apa permasalahan yang sedang dihadapi pelanggan dan bagaimana pilihan solusi yang paling tepat bagi pelanggan dan paling menguntungkan perusahaan. Lebih lanjut dinyatakan, demikian halnya dengan kompetensi (kemampuan dan pengetahuan) untuk pelanggan (*Competency for Customer*), seorang karyawan dituntut untuk dapat memberikan informasi dan pemahaman yang mudah untuk dipahami dan secara rinci berkaitan dengan informasi produk perusahaan. Kompetensi juga dibangun atau dimiliki berbasis informasi dari pelanggan (*Competency from Customer*), ini berarti pihak manajemen menjadikan pelanggan sebagai pusat kompetensi.

**Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan Pada Kinerja.** Keterlibatan karyawan dalam strategi sumber daya manusia telah menjadi sebuah istilah yang tepat untuk mengemukakan beragam teknik. Sebagai contoh, keterlibatan tersebut mencakup gagasan populer seperti partisipasi karyawan atau manajemen partisipatif, demokrasi tempat kerja, pendelegasian wewenang dan kepemilikan karyawan. Prinsipnya adalah bahwa, walaupun setiap gagasan tersebut memiliki karakteristik yang unik, gagasan tersebut memiliki inti yang sama yaitu, keterlibatan kerja karyawan (Robbins & Coulter, 2010). Jadi keterlibatan kerja didefinisikan sebagai suatu proses

partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bagi kesuksesan organisasi. Logika yang mendasari adalah bahwa keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identitas psikologi individual terhadap tugas tertentu (Parker, 2010). Senada dengan definisi yang dikemukakan, David(2011) menambahkan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sejauh mana karyawan merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana karyawan mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan banyak orang (Parker, 2010). Hal ini terjadi karena aktivitas kerja mengkonsumsi waktu yang besar dari kehidupan manusia, dan pernyataan keterlibatan mengimplementasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerja (Robbins & Coulter, 2010).

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan. Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Lask dkk, 2001). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins & Coulter, 2010), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas dari karyawan akan meningkat. Selain itu menurut Lask dkk (2001), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat

keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan merupakan bagian yang penting dari kehidupan.

Kemudian dari beberapa penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Lask dkk (2001) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang. Parket (2010) dalam penelitiannya menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

**Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja.** Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi (Robbins & Coulter, 2010).

Tidak dapat disangkal, maju mundurnya perkembangan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh mutu karyawannya. Karyawan diposisikan sebagai aset perusahaan dan sekaligus sebagai unsur investasi efektif perusahaan. Karena itu mutu karyawan perlu dikembangkan dan dipelihara melalui pemberdayaan pada individu secara berkelanjutan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan. Dalam perspektif yang lebih luas pemberdayaan juga bermakna sebagai refleksi adanya proses demokrasi di tubuh perusahaan yakni dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi (David, 2011).

Program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi

kualifikasi yang dipersyaratkan dan memastikan tetap terpelihara kualifikasinya. Program pengembangan tersebut dapat berupa *coaching* yaitu bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan, dan *laboratory training* yaitu berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan di mana metode yang digunakan adalah berupa *role playing* (Sule & Saefullah, 2005). Setiap perusahaan pasti menginginkan melakukan program tersebut karena semakin lama persaingan semakin ketat sehingga perlunya upaya-upaya untuk pengembangan yang dimulai dari peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan kualitas sumber daya manusia, kualitas kerja dan kinerja diharapkan akan meningkat. Untuk meningkatkan kualitas yang baik sesuai standar perlu adanya pelatihan.

Pelatihan membantu orang untuk belajar bagaimana menjadi lebih efektif dalam bekerja dengan memodifikasi pengetahuan, keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif. Teori sumber daya manusia mendukung pentingnya pelatihan di mana itu dianggap sebagai salah satu proses dalam mencapai tujuan organisasi dengan menarik dan mempertahankan karyawan, dan juga mengelola secara efektif. Hasil penelitian Hamidun (2009) menyatakan bahwa pelatihan adalah prediktor yang bermakna terhadap komitmen kerja karyawan dan kinerja, dan pelatihan mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja secara positif dan signifikan.

Pelatihan mampu membuat karyawan bereaksi lebih positif terhadap layanan kepada pelanggan, dan interaksi antara karyawan dengan pelanggan pada perusahaan jasa sangat diperlukan. Jadi untuk meningkatkan kualitas layanan maka kualitas karyawan perlu ditingkatkan dan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas adalah melalui pelatihan (Benson, 2006). Lebih lanjut dikatakan bahwa pelatihan berdampak pada tingkat ketrampilan karena karyawan

merasa bahwa pengembangan ketrampilan dan kesempatan memperoleh pelatihan sangat bermanfaat dan membuat pekerjaan lebih menarik. Menurut Krueger dan Rouse (2005) meningkat ketrampilan dan pengetahuan maka karyawan maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing, pekerjaan yang diberikan semakin meningkat dan *personnel turnover rate* semakin rendah.

**Pengaruh Kinerja Layanan.** Jasa (*Service*) adalah setiap tindakan, perbuatan atau upaya yang dapat ditawarkan kepada orang lain dan bersifat tidak tampak atau tidak berwujud (*intangible*) serta tidak menghasilkan kepemilikan apapun bagi pemakainya. Produksi jasa biasanya berkaitan dengan barang yang berwujud (*tangible goods*), atau dapat juga tidak berkaitan sama sekali (Walker & Mullins, 2011). Kegiatan tersebut dapat dilakukan oleh penyaji jasa (*service provider*) baik melalui orang maupun melalui peralatan terhadap pelanggan. Dalam hal ini pelanggan menerima jasa, pelanggan dapat diwakilkan oleh dirinya sendiri atau oleh hak miliknya, tergantung dengan yang membutuhkan jasa tersebut. Dengan demikian jasa dapat disebut juga dengan pelayanan.

Jasa dikatakan berkualitas bila jasa yang diterima relatif lebih memuaskan daripada apa yang diharapkan pelanggan. Menurut Parasuraman dkk (1990) dimensi kualitas jasa dilihat dari sudut pandang pelanggan adalah sebagai berikut : Dapat di sentuh (*Tangibles*), yaitu bukti fisik dari suatu jasa dapat berupa fasilitas fisik, interior/eksterior, peralatan yang digunakan, material komunikasi, penampilan karyawan, dan lingkungan sekitarnya; Keyakinan (*Reliability*), yaitu menyangkut kemampuan untuk dapat menyajikan jasa secara akurat dan meyakinkan. Sehingga penyedia jasa dapat dikatakan memenuhi janjinya dan dapat dipercaya; Bertanggung Jawab (*Responsiveness*), yaitu kemauan dan kesiapan karyawan untuk membantu pelanggan dan menyampaikan jasa dengan segera; Kompeten (*Competence*), yaitu ketrampilan dan pengetahuan yang

dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat menyajikan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan; Ramah (*Courtesy*), yaitu sikap sopan santun, keramahan, hormat, dan perhatian terhadap pelanggan yang dimiliki karyawan penyaji jasa; Kredibilitas yang baik (*Credibility*), yaitu sifat jujur, dapat dipercaya, karakteristik pribadi karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan yang mencerminkan reputasi dan nama baik perusahaan; Aman (*Security*), yaitu masalah aman dari resiko, bahaya, atau keraguan, termasuk keamanan secara fisik (*physical safety*), keuangan (*financial security*), maupun kerahasiaan (*confidentiality*); Terjangkau (*Acces*), menyangkut kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berhubungan dengan lokasi dan saluran komunikasi; Komunikasi (*Communication*), artinya menjaga agar pelanggan selalu diberikan informasi dalam bahasa yang dipahami oleh pelanggan, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan dengan baik; Memahami Pelanggan (*Understanding The Costumer*), yaitu melakukan segala upaya agar bisa memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan baik.

Perkembangan terakhir ditemukan bahwa sepuluh dimensi kualitas tersebut dapat disederhanakan menjadi lima dimensi kualitas jasa yaitu : *reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibility* (Zeithaml, 1996:118). Pertama, *reliability*, yaitu menyajikan jasa sesuai dengan janji serta akurat dan memuaskan. Kedua, *responsiveness*, yaitu ketersediaan para karyawan untuk membantu pelanggan dan menyajikan jasa dengan segera. Ketiga, *assurance*, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan serta sopan santun karyawan dalam menyajikan jasa, aman dari bahaya, resiko, keraguan, serta memiliki sifat dapat dipercaya. Keempat, *empaty*, meliputi kemudahan dalam berinteraksi , komunikasi yang baik, memberikan perhatian secara pribadi serta memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kelima, *tangible*, bukti secara fisik yaitu bukti yang ditunjukkan oleh fasilitas fisik, peralatan yang digunakan,

penampilan para karyawan penyaji jasa material dan sarana komunikasi. Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kinerja layanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Chamaludin (2008) menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara bukti langsung, keandalan, daya tanggap dan empati terhadap loyalitas pelanggan. Hasil penelitian dari Dharmayanti (2009) menunjukkan bahwa interaksi antara kinerja layanan dan kepuasan nasabah sebagai variabel moderator dapat lebih menjelaskan variasi loyalitas nasabah daripada masing-masing variabel. Hasil penelitian oleh Sri Hadiati (2005) menunjukkan bahwa perilaku layanan pelanggan, tanggapan atas keluhan pelanggan dan fasilitas tambahan dipandang penting dan memberikan kepuasan bagi pelanggan.

## METODOLOGY PENELITIAN

**Desain Penelitian.** Penelitian ini didesain pada bentuk penelitian kausal dengan menguji hipotesis penelitian yaitu, untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel yaitu personalitas dan kebijakan sumberdaya manusia sebagai variabel bebas dan kinerja layanan sebagai variabel terikat, dan memprediksi hubungan antar kedua variabel tersebut.

**Populasi dan Sampel Penelitian.** Populasi penelitian ini adalah nasabah yang mempergunakan jasa layanan restoran waralaba pada Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut, dan Mc-Donald di Kota Manado. dan karyawan yang bekerja pada tiga restoran tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk karyawan sebanyak 60 orang yang terdiri dari karyawan pada restoran Kentucky Fried Chicken sebanyak 20 orang, pada restoran Pizza Hut sebanyak 20 orang dan restoran McDonald sebanyak 20 orang. Sedangkan untuk pelanggan di pilih sebanyak 150 pelanggan yang terdiri 50 pelanggan dari masing-masing restoran. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode

survei, dimana pengambilan sampelnya menggunakan teknik *purposive random sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang didasarkan atas penilaian atau pertimbangan tertentu. Adapun kriteria sampel yaitu: pertama, responden adalah pelanggan yang menggunakan jasa layanan dan karyawan yang bekerja pada restoran tersebut; kedua, waktu pengambilan sampel dilakukan pada bulan Agustus-September 2011; ketiga, jumlah sampel ditentukan sebanyak 150 responden untuk pelanggan dan 60 responden untuk karyawan dan dapat dianggap cukup representatif.

**Metode Pengumpulan Data.** Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan format kuesioner tertutup, dan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala *Likert* dan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Kuesioner ini terdiri dari beberapa item pernyataan yang berkaitan dengan identitas responden, tanggapan responden tentang personalitas, kebijakan sumberdaya perusahaan dan kinerja layanan karyawan.

**Teknik Analisis Data.** Kuesioner yang diperoleh kemudian di tabulasi dengan menggunakan Microsoft Office Excel, kemudian di input ke software SPSS untuk menguji hipotesis tentang pengaruh faktor-faktor personalitas dan kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja layanan karyawan dengan menggunakan statistik regresi linear secara parsial dan berganda.

**Uji Validitas.** Uji validitas dilakukan adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner dan dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariat antara masing-masing skor indikator dengan skor konstruk. Hasil tampilan output SPSS pada tabel berikut ini, terlihat bahwa korelasi antar masing-masing indikator untuk variabel personalitas (X1) yang terdiri kepedulian



(X11), kesepakatan (X12), ketelitian (X13), kegugupan (X14) dan keterbukaan (X15) menunjukkan hubungan yang signifikan

yakni lebih besar dari 50%, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

### Correlations

|     |                     | X11      | X12      | X13      | X14      | X15      | X1        |
|-----|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| X11 | Pearson Correlation | 1        | .303     | .037     | .234     | .419     | .600(**)  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .        | .194     | .878     | .320     | .066     | .005      |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |
| X12 | Pearson Correlation | .603     | 1        | .170     | .147     | .283     | .650 (**) |
|     | Sig. (2-tailed)     | .194     | .        | .474     | .538     | .227     | .835      |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |
| X13 | Pearson Correlation | .037     | .170     | 1        | .274     | .055     | .660(**)  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .878     | .474     | .        | .243     | .950     | .041      |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |
| X14 | Pearson Correlation | .234     | .147     | .274     | 1        | .599     | .698(**)  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .320     | .538     | .243     | .        | .400     | .001      |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |
| X15 | Pearson Correlation | .000     | .003     | .019     | .267     | 1        | .759(**)  |
|     | Sig. (2-tailed)     | 1.000    | .990     | .935     | .255     | .        | .000      |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |
| X1  | Pearson Correlation | .600(**) | .650(**) | .660(**) | .698(**) | .759(**) | 1         |
|     | Sig. (2-tailed)     | .005     | .835     | .041     | .001     | .049     | .         |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       | 60       | 60       | 60        |

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

Hasil uji validitas pada tabel dibawah ini dengan menggunakan SPSS untuk variabel independen kebijakan sumber daya manusia (X2) yang terdiri dari keterlibatan kerja karyawan (X21) dan pelatihan

karyawan (X22) menunjukkan hubungan yang signifikan atau diatas 50% maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan pada kuesioner tersebut adalah valid.

### Correlations

|     |                     | X21      | X22      | X2       |
|-----|---------------------|----------|----------|----------|
| X21 | Pearson Correlation | 1        | .171     | .813(**) |
|     | Sig. (2-tailed)     | .        | .192     | .000     |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       |
| X22 | Pearson Correlation | .171     | 1        | .712(**) |
|     | Sig. (2-tailed)     | .192     | .        | .000     |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       |
| X2  | Pearson Correlation | .813(**) | .712(**) | 1        |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000     | .000     | .        |
|     | N                   | 60       | 60       | 60       |

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

**Uji Reliabilitas.** Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dengan menggunakan formulasi *Cronbach Alpha*. Secara umum suatu

konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Uji reliabilitas dilakukan terhadap 60 orang yang menjadi sample dengan

menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dan hasil output SPSS sesuai tabel 3.3 bahwa variabel personalitas memperoleh  $\alpha$

.7883 dan lebih besar dari  $\alpha$  0.60, dengan demikian instrumen yang digunakan adalah reliabel.

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) FOR PERSONALITAS

N of Cases = 60.0

Inter-item

| Correlations | Mean  | Minimum | Maximum | Range  | Max/Min | Variance |
|--------------|-------|---------|---------|--------|---------|----------|
| .5455        | .1795 | .8618   | .6823   | 4.8013 | .0713   |          |

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .7883 Standardized item alpha = .7996

Berdasarkan Tabel di bawah ini, terlihat bahwa nilai  $\alpha$  sebesar .760 dan nilai tersebut lebih besar dari  $\alpha$  0.60. Ini menyatakan bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada instrument tersebut yakni variabel kebijakan sumber daya manusia adalah reliabel.

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) FOR KEBIJAKAN SDM

N of Cases = 60.0

Inter-item

| Correlations | Mean  | Minimum | Maximum | Range  | Max/Min | Variance |
|--------------|-------|---------|---------|--------|---------|----------|
| .4856        | .0621 | .7940   | .8651   | 3.6010 | .0442   |          |

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .7604 Standardized item alpha = .7945

### PEMBAHASAN

**Pengaruh Personalitas Karyawan Terhadap Kinerja Layanan.** Uji statistik hipotesis yakni pengaruh personalitas karyawan terhadap kinerja layanan

digunakan model regresi dan hasil penggunaan software SPSS dapat dilihat berikut ini.

#### Model Summary

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .836(a) | .680     | .650              | .15609                     |

a Predictors: (Constant), X15, X11, X12, X14, X13

Nilai R sebesar .83 menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara variabel personalitas dengan kinerja layanan, sedangkan nilai *adjusted R square* sebesar .65 berarti bahwa 65% variasi atau

perubahan kinerja layanan dapat dijelaskan oleh perubahan personalitas dan 35% dijelaskan oleh sebab lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**ANOVA(b)**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.    |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1     | Regression | 65.063         | 5  | 21.713      | 38.166 | .041(a) |
|       | Residual   | 180.069        | 14 | .576        |        |         |
|       | Total      | 245.132        | 19 |             |        |         |

a Predictors: (Constant), X15, X11, X12, X14, X13

b Dependent Variable: Y

Hasil tabel diatas menunjukkan bahwa p-value memiliki nilai sebesar .041 <  $\alpha$  0.05 dengan demikian variabel personalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Neuber dkk (2009) bahwa kinerja karyawan dan personalitas memiliki korelasi positif dan personalitas merupakan faktor terbaik digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Widiastuti (2005) di dapati bahwa ekstraversi dan kesepakatan berpengaruh terhadap kinerja perilaku dan hasil kerja. Kemudian ketelitian dan neurotisme berpengaruh terhadap kinerja hasil, Sedangkan keterbukaan atas pengalaman berpengaruh terhadap kinerja perilaku.

Pada variabel personalitas yang terdiri dari kepedulian (X11), kesepakatan atau menyenangkan (X12), ketelitian (X13), kegugupan (X14), keterbukaan (X15) ternyata hasil pengolahan SPSS, sesuai yang ada pada lampiran menyatakan bahwa keterbukaan (X15) memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja layanan yakni .759, kemudian selanjutnya kegugupan (X14) .698, ketelitian (X13) .660, menyenangkan (X12) .650 dan kepedulian (X11) sebesar .600

**Pengaruh Kebijakan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Layanan.** Sesuai hasil uji statistik hubungan dan pengaruh kebijakan sumber daya manusia oleh perusahaan terhadap kinerja layanan karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Model Summary**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .747(a) | .661     | .628              | .15667                     |

a Predictors: (Constant), X22, X21

Pada tabel diatas, nilai koefisien korelasi (R) .747 menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja layanan. Nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (adjusted R square) sebesar

.661 menyatakan bahwa 66% variasi atau perubahan pada kinerja layanan dapat dijelaskan oleh perubahan variabel kebijakan sumber daya, dan sebesar 34% diakibatkan oleh hal-hal lain.

**ANOVA(b)**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.    |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|---------|
| 1     | Regression | 75.091         | 2   | 25.045      | 46.848 | .000(a) |
|       | Residual   | 170.399        | 257 | .525        |        |         |
|       | Total      | 245.490        | 259 |             |        |         |

a Predictors: (Constant), X22, X21

b Dependent Variable: Y

Hasil regresi pada tabel diatas bahwa nilai signifikan atau p-value sebesar  $0.00 < \alpha 0.05$  dengan demikian variabel kebijakan sumber daya manusia yang terdiri dari keterlibatan kerja karyawan (X21) dan pelatihan karyawan (X22) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan. Sesuai hasil uji korelasi yang terdapat pada lampiran B ternyata keterlibatan kerja karyawan (X21) memiliki korelasi yang tertinggi yakni .813 terhadap kinerja layanan, dibanding dengan pelatihan karyawan yang memiliki korelasi sebesar .712. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Coulter (2005) bahwa dengan melibatkan para pekerja dalam keputusan-keputusan, maka karyawan akan lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan. Juga hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lask dkk (2001)

bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Disamping itu, Pelatihan akan memperbaiki performansi karyawan dan keterlibatan karyawan dapat mengerahkan energi dan sumber daya bagi kepuasan konsumen (Walker & Mullins, 2011), dan meningkatkan produktifitas (Soetjipto 2006).

**Pengaruh Personalitas dan Kebijakan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Layanan.** Hasil tabel di bawah ini menyatakan bahwa variabel personalitas (X1) dan kebijakan sumber daya manusia (X2) untuk uji regresi secara bersamaan, nilai signifikan (p-value) sebesar  $0.00 < \alpha 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel personalias dan kebijakan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan karyawan.

#### ANOVA(b)

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.    |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|---------|
| 1     | Regression | 82.428         | 2   | 41.214      | 73.180 | .000(a) |
|       | Residual   | 163.144        | 317 | .067        |        |         |
|       | Total      | 245.572        | 319 |             |        |         |

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

#### KESIMPULAN

Personalitas karyawan memiliki hubungan yang tinggi (nilai R sebesar .84) terhadap kinerja layanan, sedangkan perubahan kinerja layanan dapat dijelaskan oleh perubahan personalitas sebesar 65% dan sisanya 35% dijelaskan oleh hal lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Kemudian, hasil uji regresi untuk melihat pengaruh variabel personalitas terhadap kinerja layanan menyatakan bahwa p-value memiliki nilai sebesar  $.041 < \alpha 0.05$  dengan demikian variabel personalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan karyawan. Ada hubungan yang signifikan antara kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja layanan, karena nilai koefisien korelasi (R ) sebesar .747,

sedangkan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan ( adjusted R square) sebesar .661 menyatakan bahwa 66% variasi atau perubahan pada kinerja layanan dapat dijelaskan oleh perubahan variabel kebijakan sumber daya, dan sebesar 36% diakibatkan oleh hal-hal lain. Hasil uji regresi pengaruh kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja layanan menyatakan bahwa nilai signifikan atau p-value sebesar  $0.00 < \alpha 0.05$  dengan demikian variabel kebijakan sumber daya manusia yang terdiri dari keterlibatan kerja karyawan (X21) dan pelatihan karyawan (X22) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan.

Personalitas dan kebijakan sumber daya manusia yang diuji secara bersamaan dengan menggunakan uji regresi menyatakan bahwa variabel personalitas

(X1) dan kebijakan sumber daya manusia (X2) nilai signifikan (p-value) sebesar  $0.00 < \alpha 0.05$  dan disimpulkan bahwa personalias dan kebijakan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Barrick M. R., & Mount M. K., 2005. Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372
- Benson G.S (2006), Employee Development, Commitment and Intention To Turnover: A Test of 'Employability' Policies In Action, *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 173-192.
- Boeree George. (2009). *Personality Theories: Melacak Kepribadian Bersama Psikolog Dunia*. Yogyakarta: Prismsophie
- Cervone Daniel & Pervin Lawrence. (2007). *Personality: Theory and Research*. 10<sup>th</sup> edition. New York: John Wiley.
- Chamaludin Andi (2008). *Pengaruh kualitas pelayanan terhadap lovalitas pelanggan pada AJB Bumi Putera1912 Kantor Operasional Malang*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang
- David Fred (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall.
- Dess Gregory, Lumpkin Tom, Eisner Alan. (2010). *Strategic Management: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dharmayanti Diah (2009). *Analisis dampak kinerja layanan dan kepuasan sebagai moderating variable terhadap loyalitas nasabah pada Bank Mandiri Cabang Surabaya*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Feist, J. & Feist, G. J. (2006). *Theories of personality*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Goleman, D. (2001). *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta : Erlangga.
- Hafeez, Khalid., and, Essmail Ali Essmail (2007), " Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process ", *Management Research News*, Vol. 30 No. 8 p. 530-547
- Hamidun Hasniza (2009). *Pengaruh pelatihan terhadap komitmen kerja karyawan dan kinerja*. Disertasi, Fakultas Bisnis dan Akuntansi Universitas Malaya.
- Hardani Widiastuti 2005. *Pengaruh Lima Faktor Kepribadian, Nilai Kerja dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Penjual Jasa Asuransi Tenaga Kerja Wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta*. Disertasi Pasca Sarjana UGM Yogyakarta
- Ireland Duane, Hoskisson Robert, Hitt Michael (2011). *The Management of Strategy*. 9<sup>th</sup> edition. South-Western
- Kamdar, Dishan; Van Dyne, Linn. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(5), Sep 2007, 1286-1298.
- Kasali Rhenald (2007). *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Krueger A. and Rouse C. (2005), The Effects of Workplace Education On Earnings, Turnover and Job Performance, *Journal of Labor Economics*, 16 (1), 61-94.
- Lask, F.G, Marshall, G.W, Cravens, D.W & Moncrief, W.C (2001), "Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale". *Journal Of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.4.
- Lee, Ming Chang., and, Ing San Hwan (2005), "Relationship among service quality, Customer satisfaction and profitability in Taiwanese banking

- industri "International Journal of Management, Vol. 22 No. 4 p. 635-648
- McCrae, R dan Costa P.T (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts & Lawrence B. Chonko (2009). "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field". *Journal of Business Ethics* 90 (2):157 - 170.
- Nurkertamanda, Denny (2002). *Analisa Perilaku Konsumen Dalam Membeli Produk KFC Gelael Surabaya*. Skripsi, Universitas Petra Surabaya.
- Parker Ayers Jennifer, (2010). "Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment". Walden University, 164 pages; 3397132
- Parasuraman A, Berry Leonard and Zeithaml Valerie. (1990). "Guidelines for Conducting Service Quality Research." *Marketing Research*. pp 34-44.
- Rivai, Veithzal, 2003, "Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank (Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri tahun 2001)", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 10 No 2, Juni.
- Robbins Stephen & Coulter Mary. (2010). *Management*. New Jersey: Pearson/Prentice-Hall.
- Saravanan, R., and, K.S.P. Rao (2007) ", The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study ", *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 3 p. 197-205
- Shi, Jia and Leslie Yip (2007), "Driving innovation and improving Employee Capability ; The effects of customer knowledge sharing on CRM", *The Business Review*, Vol. 7. No. 1, p.107-112
- Sri Hadiati (2005). *Analisis kinerja mutu jasa pada kepuasan pelanggan di Telkomsel Wilayah Malang*. Tesis Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen - Universitas Gajayana Malang.
- Sujanto Agus. (2004). *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Vitri Nitya.( 2005). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Restoran McDonald's. Yokyakarta*. Yokyakarta: Penerbit Univesitas Gadjah Mada
- Walker Orville dan Mullins John. (2011). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, Berry and Parasuraman. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality" *Journal of Marketing*. pp 31-46.