

**PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN *FRONTLINER* TERHADAP
EFEKTIVITAS PELAYANAN PADA PT BANK BTN
(BANK TABUNGAN NEGARA) Tbk CABANG PALEMBANG**

Retno Larasati¹, Yuliansyah M. Diah², & Rusmiati Sofyan³

ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of Employee Competence frontliner towards Effectiveness Of Services In PT Bank BTN Tbk Palembang Branch. The hypothesis of the existing problems, namely: "frontliner competency has positive and significant impact on the effectiveness of services in PT Bank BTN Tbk Palembang Branch". The Sampling technique in this study using censuses method. The methods of data collecting used to conduct this study were questionnaires test to validity and reability of questionnaires and used 46 respondents. Meanwhile the methods of data analysis, the researchers used a test instrument to test the validity and reliability of the questionnaire. Furthermore, a simple regression analysis was used to find the regression equation. Then, correlation and coefficient determination test were done to find out the relationship between the independent and dependent variables and to find out how much the independent variable was influenced by the dependent variable. The results of this study show that the employee competence frontliner towards effectiveness of services PT Bank BTN Tbk Palembang branch of 11.2%.

Keywords: *Employee Competence, Effectiveness of Service*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Untuk menghadapi persaingan perekonomian global tidak hanya peralatan maupun kecanggihan teknologi yang diperlukan melainkan unsur manusia yang berperan penting dalam mengoperasikan seluruh hal tersebut agar sesuai dengan harapan perusahaan. Sebagaimana halnya Bank BTN yang merupakan salah satu perbankan yang dapat menawarkan produk dan layanan yang menarik perhatian masyarakat yang pada akhirnya membuat masyarakat menjadi nasabah Bank BTN.

Kasus yang sering dialami oleh nasabah Bank BTN adalah lamanya penanganan permasalahan. Seperti yang dialami oleh nasabah Bank BTN yang ingin melakukan pengaktifan kartu ATM yang baru, nasabah tersebut dijanjikan dalam 1-2 hari kartu ATM yang baru akan segera aktif, namun lebih dari 2 minggu belum juga terdaftar. Ketika dimintakan konfirmasi, *customer service* yang menerima keluhan tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan ditambah lagi proses penanganan yang begitu lama. Hal ini tentunya akan menyebabkan kerugian karena usahanya menjadi tidak berkembang. Berdasarkan contoh kasus di atas, permasalahan ini bisa membuat citra perusahaan menjadi buruk dan akan

¹ Alumni Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

² Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

³ Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

Semakin efektif layanan yang diberikan berarti akan semakin banyak respons positif yang diberikan nasabah. Itulah sangat penting memperhatikan dalam hal meningkatkan efektifitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

Tabel 1. berikut ini menunjukkan tingkat layanan yang diberikan dalam dunia perbankan telah efektif dan diperoleh pengakuan oleh masyarakat

Tabel 1. 10 Besar Bank dengan Pelayanan Paling Prima

Peringkat	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011
1	Danamon	Mandiri	Mandiri	Mandiri	BCA
2	Mandiri	Danamon	BII	BCA	Mandiri
3	Niaga	Niaga	CIMB	Citibank	BNI
4	NISP	NISP	NISP	BII	BRI
5	BII	BII	Danamon	Permata	Danamon
6	BNI	BNI	BCA	Danamon	Bukopin
7	Bukopin	BCA	BNI	CIMB Niaga	Panin
8	BCA	Bukopin	Permata	Ekonomi	NISP
9	Permata	Permata	Bukopin	BRI	UOB Buana
10	Citibank	Citibank	Citibank	BNI	BII

Sumber : www.infobanknews.com dan www.bankekonomi.com data diolah

Tabel 1. diatas menunjukkan 10 besar bank yang menunjukkan tingkat pelayanan yang paling prima dimanaditandai dengan keefektifitasan dalam pelayanan.

Survei diatas dilakukan oleh *Market Research* Indonesia (MRI) yang selama 12 tahun telah menampilkansepuluh besar bank terbaik dalam pelayanan prima (*service excellent*) secara *overall*. Kriteria penilaian dalam bankdengan pelayanan paling prima (*Bank Service Excellent*) antara lain: satpam, *customer service*, *teller*, peralatan *banking hall*, kenyamanan ruangan, toilet, ATM, dan lain-lain.

Terhadap Hasil survei yang dilakukan oleh MRI diatas menunjukkan bahwa Bank BTN belum berhasilmenduduki peringkat dalam 10 besar bank dengan pelayanan yang paling prima selama kurun waktu 5 tahun terakhir. Hal ini yang menjadi persoalan, apakah terdapat penurunan efektifitas pelayanan pada Bank BTN.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis akan merumuskan permasalahan tentang “Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan *frontliner* terhadap efektifitas pelayanan pada PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang?”.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompetensi karyawan *frontliner* terhadap efektifitas pelayanan pada PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang.

Manfaat dari penelitian ini bertujuan menerapkan teori-teori yang didapatkan di bangku kuliah serta dapat memperluas pengetahuan dan wawasan peneliti dalam membandingkan teori-teori yang didapatkan dengan kenyataan di lapangan dan bagi

peneliti lain sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian dibidang yang sama.

KERANGKA TEORITIS

Konsep Pokok Kompetensi

Menurut Thoha dan Hutapea (2008:28) dan Mangkupawira (2009) menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang *kognitif*.
2. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Motif, yaitu suatu diinginkan atau dipikirkan seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan.
4. Sikap (*attitude*), yaitu tindakan atau perilaku yang diambil seseorang dalam setiap melakukan aktivitas.
5. Minat (*interest*), ketertarikan seorang individu dalam suatu bidang pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaannya.

Efektivitas Pelayanan

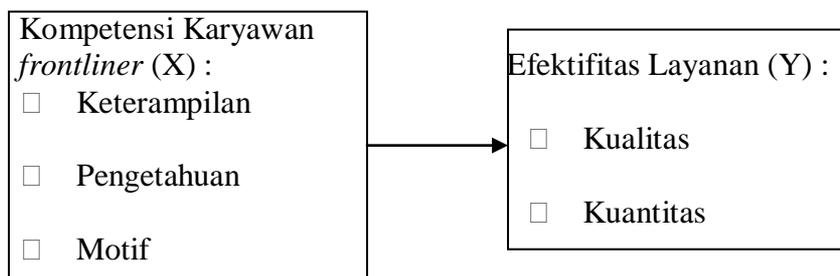
Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal apa saja yang dilakukan oleh karyawan. Efektivitas kerja karyawan adalah merupakan hal yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain mencakupi: kualitas, kuantitas, dan waktu.

Kuantitas kerja diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Kualitas kerja dapat diukur dengan melihat pada ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja. Waktu dapat diukur dari kecepatan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan/dibebankan kepada mereka.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian dalam kerangka dari variabel yang akan diteliti, maka dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti yaitu Kompetensi karyawan sebagai variabel X dan Efektivitas Layanan sebagai variabel Y. Efektivitas suatu layanan dalam perusahaan ditandai dengan waktu, kualitas dan kuantitas keluaran dan hal ini ditentukan oleh *skill*, *knowledge*, motif, minat dan sikap yang ada pada diri masing-masing karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut

Gambar 1. Kerangka Konseptual Peneliti



Sumber: *Data dikembangkan oleh penulis, variabel x diadaptasi dari Thoha dan Hutapea (2008:28), Mangkupawira (2009), dan Le Boterf (2007), sedangkan variabel y diadaptasi dari Mathis dan Jackson (2002).*

METODE RISET

Ruang Lingkup Penelitian

Penulis memberikan ruang lingkup penelitian yang akan diteliti yaitu terfokus pada faktor-faktor kompetensi dan pengaruhnya terhadap efektifitas pelayanan yang ditunjukkan pada karyawan *frontliner* PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang.

Rancangan Penelitian

Penelitian ini lebih bersifat penelitian deskriptif asosiatif dan memiliki hubungan kausal, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih, dan variabel bersifat hubungan kausal/korelasional.

Populasi

Populasi adalah seluruh objek yang akan diteliti di PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang terdiri dari 1 Kantor Cabang Utama (KCU), 4 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 6 Kantor Kas (KK). Masing-masing KCU, KCP dan KK memiliki jumlah karyawan *frontliner*, yang terdiri dari *customer service*, *teller*, dan satpam. Maka dengan demikian untuk penelitian ini penulis mengambil populasi karyawan *frontliner* di PT Bank BTN Tbk yang berjumlah 46 orang.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel kompetensi karyawan *frontliner* terhadap efektifitas pelayanan pada PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang
- b. Kuesioner untuk setiap variabel dalam penelitian ini merupakan jenis kuesioner tertutup. Untuk mengukur indikator digunakan skala rasio dari 1 - 5 yaitu 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 5 yang berarti sangat setuju.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis yakni teknik analisis data kuantitatif, yang berpedoman pada Sugiono (2009:53) bahwa menguji hipotesis dan menganalisis data penelitian yang bersifat hubungan maka dianalisis dengan metode berikut :

- a. Metode Deskriptif
- b. Metode Regresi Linier Sederhana

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Uji Validitas dapat dilakukan dengan menggunakan validitas kontrak, validitas isi, dan validitas eksternal. Sedangkan uji reliabilitas dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan test-retest equivalent, dan gabungan keduanya, secara internal reliabilitas instrumen dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

Teknik Pengumpulan Data

- a. Kuesioner (daftar pertanyaan)
- b. Wawancara
- c. Observasi
- d. Studi literatur

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Frekuensi

Profil Responden

Identifikasi responden berdasarkan daerah asal

Tabel 2. frekuensi profil responden berdasarkan daerah asal karyawan

Daerah Asal	Frekuensi	Persentase (%)
Sumatera	44	95,7
Jawa	2	4,3
Kalimantan	-	0
Sulawesi	-	0
Papua	-	0
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa dari 46 responden, sebagian besar responden berasal dari daerah sumatera yaitu sebanyak 44 orang responden atau sebesar 95,7% dan sisanya berasal dari daerah Jawa yaitu sebanyak 2 orang karyawan atau sebesar 4,3%, sementara yang daerah lainnya nihil.

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 3. frekuensi profil responden berdasarkan jenis kelamin karyawan

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	24	52,2
Wanita	22	47,8
Total	46	100,0

Sumber: Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa dari 46 responden, responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 24 orang karyawan atau sebesar 52,2% dan responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 22 orang karyawan atau sebesar 47,8%.

Identifikasi responden berdasarkan umur karyawan

Tabel 4. frekuensi profil responden berdasarkan umur karyawan

Umur	Frekuensi	Persentase (%)
20-29 tahun	42	91,3
30-39 tahun	4	8,7
≥ 40 tahun	-	0
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 4 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden berusia 20 - 29 tahun yaitu sebanyak 42 orang karyawan atau sebesar 91,3%, 4 orang karyawan berusia 30 - 39 tahun atau sebesar 8,70% , dan karyawan yang berusia ≥ 40 tahun nihil atau sebesar 0%.

Identifikasi responden berdasarkan status kawin karyawan

Tabel 5. frekuensi profil responden berdasarkan status kawin karyawan

Status Kawin	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Menikah	42	91,3
Menikah	4	8,7
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berstatus belum menikah yaitu sebanyak 42 orang karyawan atau sebesar 91,3% dan sebanyak 4 orang karyawan atau sebesar 8,7% yang menikah.

Identifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 6. frekuensi profil responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	21	45,7
Diploma III	10	21,7
Sarjana (S1)	15	32,6
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 6 diatas diketahui sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA, yakni sebanyak 21 orang karyawan atau sebesar 45,7%, berlatar pendidikan DIPLOMA III yakni sebesar 10 orang karyawan atau sebesar 21,7%, dan yang berlatar belakang pendidikan S1 sebanyak 15 orang karyawan atau sebesar 32,6%.

Identifikasi responden berdasarkan jabatan karyawan

Tabel 7. frekuensi profil responden berdasarkan jabatan karyawan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Satpam	16	34,8
Teller	14	30,4
Customer Service	16	34,8
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 7 diatas diketahui bahwa responden yang menjabat sebagai satpam sebanyak 16 orangkaryawan atau sebesar 34,8%, sedangkan responden yang menjabat sebagai teller sebanyak 14 orang karyawan atau sebesar 30,4%, dan responden yang menjabat sebagai customer service sebanyak 16 orang karyawan atau sebesar 34,8%.

Identifikasi responden berdasarkan lama kerja karyawan

Tabel 8. frekuensi profil responden berdasarkan lama kerja karyawan

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 1 tahun	-	0
1 – 2 tahun	42	91,3
≥ 3 tahun	4	8,7
Total	46	100,0

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 8 diatas dapat kita ketahui bahwa sebagai besar karyawan PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang, dibagian frontliner didominasi oleh karyawan dengan lama kerja 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 42 orang karyawan atau sebesar 91,3%, sedangkan untuk lama bekerja ≥ 3 tahun sebanyak 4 orang karyawan atau sebesar 8,7%, dan untuk lama bekerja ≤ 1 tahun nihil atau sebesar 0%.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Model hubungan variabel akan dianalisis sesuai dengan persamaan regresi sebagai berikut: $Y = a + bX$

Keterangan : Y = Efektivitas Pelayanan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Kompetensi Karyawan

Dari analisa data dengan menggunakan perhitungan Regresi linier sederhana pada program SPSS 17 diperoleh hasil sebagai berikut :

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334(a)	.112	.092	3.045

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Karyawan Frontliner

b. Dependent Variable: Efektivitas Pelayanan

Sumber : Pengolahan data primer

Pada model summary diatas diketahui bahwa nilai korelasi atau hubungan kedua variabel antara variabel dependen dan variabel independen adalah lemah dimana ditunjukkan sebesar 0,334 yang $\leq 0,5$. Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah 0,112. ini artinya bahwa 0,112 atau 11,2% variabel efektivitas pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi. Sedangkan sisanya (100-0,112) atau 88,8% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

Tabel 9. Hasil Uji F (F Test)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.330	1	51.330	5.535	.023 ^a
	Residual	408.083	44	9.275		
	Total	459.413	45			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Karyawan Frontliner

b. Dependent Variable: Efektivitas Pelayanan

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel 9 diatas dapat dilihat hasil Pengolahan data primer bahwa uji Anovadimana F- test sebesar 5.535 dengan tingkat signifikasi sebesar 0,023. Karena probabilitas (tingkat signifikasi) ini lebih kecil dari pada 0,05 maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi tingkat efektivitas pelayanan. Artinya variabel kompetensi karyawan mempengaruhi variabel efektivitas pelayanan.

Berdasarkan tabel 9. diatas, dapat diketahui regresinya sebagai berikut:

$$a = 19.999 = 0.334$$

Tabel 10. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta			
1	(Constant)	19.999	4.045		4.944	.000
	Kompetensi Karyawan frontliner	.284	.121	.334	2.353	.023

a. predictors : constant, kompetensi karyawan frontliner

b. dependent variable : efektivitas pelayanan

Sumber: Pengolahan data primer

berdasarkan tabel 10. diatas, dapat diketahui regresinya sebagai berikut:

$$a = 19.999$$

$$b = 0.334$$

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan yang penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya maka, dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

1. Adanya pengaruh yang cukup kuat antara kompetensi karyawan frontliner terhadap efektivitas pelayanan pada PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang.
2. Kompetensi karyawan frontliner berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan pada PT Bank BTNTbk Cabang Palembang, serta indikator yang mendukung pun tepat.

Saran

Sebagai bagian akhir dari skripsi ini, penulis mencoba memberikan saran yang mungkin diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang. Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada perusahaan tidak hanya keterampilan yang lebih diutamakan dalam mendukung karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tetapi juga perlu didukung dengan pengetahuan yang memadai.
2. Diharapkan kepada manajemen/pemimpin perusahaan PT Bank BTN Tbk Cabang Palembang, lebih mempertimbangkan jenjang pendidikan terakhir karyawannya agar beban pekerjaan yang diberikan pun sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ai-Hwa Quek, 2005. Learning for The Workplace: A Case Study in Graduate Employees' Generic Competencies, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 4, 2005, pp. 231-242
- Boyatzis, Richard E., 2008-A, Competencies in The 21st Century, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. Diakses pada tanggal 16 Maret 2010 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetensi>
- Cut Zurnali, 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Penerbit Unpad Press. Diakses pada tanggal 16 Maret 2010 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetensi>
- Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya .2012. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Indralaya: FE Unsri
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad. 2009. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Hasibuan, Drs.H.Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- <http://bangka.tribunnews.com>, Diakses pada tanggal 22 September 2012
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetensi> oleh, Diakses pada tanggal 16 Maret 2010
- <http://indosdm.com/kompetensi-karyawan-dalam-organisasi-pembelajaran>, Diakses pada tanggal 16 Maret 2010
- <http://lintascafe.com>, Diakses pada tanggal 22 September 2012

- Hurruyati, DR.Ratih. 2005. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta
- Kartika, Widiana.2008. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Kerja Pegawai pada kantorBank Indonesia Medan*. Skripsi,Universitas Sumatera Utara (tidak dipublikasikan).
- Kurikulum Berbasis Kompetensi. 2003. Diakses pada tanggal 20 September 2012 dari <http://aa-kbk.blogspot.com/>
- Le Boterf, G. (2000). *Compe'tence et Navigation Professionnelle*, E' ditions d'Organization, Paris.Diakses padatanggal16 Maret 2010 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetensi>
- Mangakupawira,sjafri.2009.Pelayanan.Diaksespadatanggal16Maretdari [http://ronawajah.wordpress.com/2008/11/04/strategi pelayanan prima](http://ronawajah.wordpress.com/2008/11/04/strategi_pelayanan_prima).
- Martoyo, Kolonel Kal. (Purn.) Susilo, S.E. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-4. Yogyakarta: PTBPFE-Yogyakarta
- Prasetyo, Teto T. 2008. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Wisma GrandKemala Palembang*. Skripsi. Universitas Sriwijaya.
- Pratama,Aditya.2009.Diaksespadatanggal16Maret2010dari<http://ronawajah.wordpress.com/2009/06/07/kompetensi-karyawan-dalam-organisasi-pembelajaran>
- Parulian H, & Nurianna T.2008. *Kompetensi Plus*.Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. 1999. *Manajemen*, sixth edition. Jilid 1. Jakarta: PT Prenhalindo
- Sanusi, Drs. Budiman Mpsi, Direktur Psikologi dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (PPSDM). Diakses padatanggal 20 September 2012 dari <http://www.suaramedia.com/ekonomi-bisnis/strategi-bisnis/21113-resep-qajaibq-bagi-organisasi-untuk-tingkatkan-kinerja.html>
- Sianturi, Lasmaria.2009. *Pengaruh Kompetensi Karyawan Frontliner terhadap Efektifitas Layanan pada PT PaninBank Tbk Cabang Medan*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara (tidak dipublikasikan).
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-3, Cetakan ke-1.Yogyakarta: Bagian PenerbitSekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono.2009.*Metode Penelitian Bisnis*.Bandung: Alfabeta
- Surat Keputusan Mendiknas nomor 045/U/2002. Kurikulum Inti Perguruan Tinggi. Tahun 2002 UU No.130/2003. Tentang ketenagakerjaan Tahun 2003
- www.bankekonomi.co.id/beritaBER.html
- www.bukopin.co.id
- www.brijakartaveteran.blogspot.com
- www.btn.co.id
- www.infobanknews.com
- Widya.2010. dalam summary penelitian Peranan Customer Service dalam Aktivitas CRM untuk Meningkatkan Loyalitas Nasabah Bank ICB Bumiputera Cabang Semarang.Universitas Diponegoro.
- Wordpress.com2008, Strategi Pelayanan Prima, Sjafri Mangkupawira, Nopember 4,2008
- YodhiaAntariksa,2007.Diaksespadatanggal16Maret2010dari<http://strategimanajemen.net/2007/09/06/membangun-manajemen-sdm-berbasis-kompetensi>