

**PENGARUH PENDIDIKAN & PELATIHAN, DISIPLIN KERJA DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA FRONTLINER  
(PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Padang)**

*EFFECT OF EDUCATION & TRAINING, DISCIPLINE WORK AND COMPENSATION OF FRONTLINER  
PERFORMANCE (PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Padang)*

**Tri Irfa Indrayani, Revi Erda**

triirfaindrayani1@gmail.com, revierda@gmail.com

**Abstract**

*This study aims to reveal the effect of education and training, compensation and work discipline on Front liner performance at PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk, Padang Branch. The method used is a quantitative method with multiple linear analysis. The population in the study was 89 Front liners. The sampling technique is total sampling. Data collection method by distributing questionnaires. To prove the hypothesis, t test and F test are used. The results of this study show that education and training, compensation, and work discipline have a positive and significant effect on the Front liner Performance of PT Bank Negara Indonesia Padang Branch. Partially it turns out that work discipline is the most dominant variable affecting Front liner performance of PT Bank Negara Indonesia Padang Branch. From the results of this study it is suggested that Education & Training (Training), Compensation and Work Discipline have been achieved partially and simultaneously which are relatively good to be maintained and even improved so that the Front liner's performance is increasing.*

*Keywords: Education & Training, Compensation, Work Discipline, Front liner Performance*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Bank Negara Indonesia atau (BNI) merupakan salah satu bank milik pemerintah, (BUMN). BNI adalah didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 dan merupakan bank komersial tertua dalam sejarah Indonesia,. Visi dari BNI adalah menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja. Dalam dunia perbankan yang paling penting pengelolaannya disamping pemasaran bank adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Garry Yukl :2001). Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mengendalikan perusahaan sehingga peranan yang dimiliki melebihi peranan sumber daya yang lainnya. Apabila pada suatu perusahaan tidak terdapat pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan tanpa didukung oleh karyawan yang berkualitas, maka sumber daya yang lainnya seperti modal, uang dan teknologi tidak akan mencapai hasil yang maksimal.

Sumber Daya Manusia sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan operasional suatu bank. Kegiatan operasional suatu bank haruslah disiapkan sebaik mungkin, sehingga mereka memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan dengan baik. Hal ini penting karena mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan tersebut sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan. Dalam rangka untuk memiliki karyawan yang profesional, BNI perlu melakukan pelatihan kepada karyawan

khususnya pada bagian *front liner* yang mana akan sangat berdampak pada kinerja pelayanan BNI itu sendiri. *Front liner* adalah bagian dari organisasi di mana karyawan secara langsung melayani nasabah. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya suatu perusahaan. Dengan adanya perkembangan ini tentunya tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkualitas. Kinerja atau *performance* perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh peran dari kinerja karyawan yang berada di dalam organisasi dan hal tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja para karyawannya (Hasibuan, 2001). Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Kinerja dalam organisasi merupakan sebuah pencapaian akhir yang menjadi tujuan organisasi (Gibson, 2000).

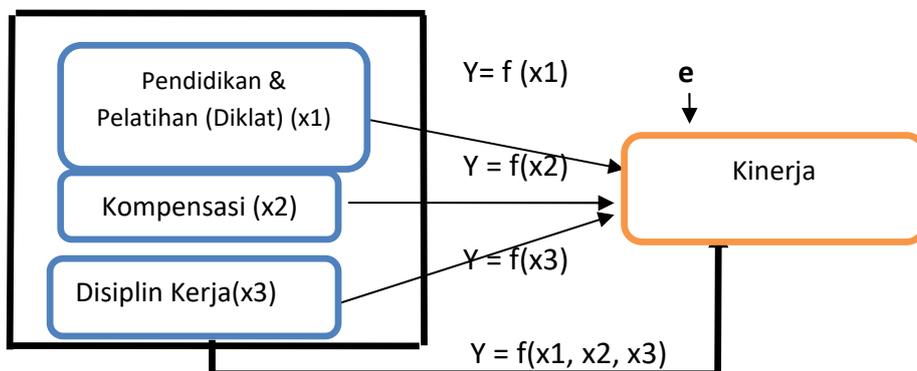
Kinerja berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam organisasi yang dapat bersifat baik atau buruk. Kinerja karyawan yang rendah menunjukkan kurangnya minat dan kemampuan pengelolaan tugas atau organisasi yang menjadi tanggung jawabnya yang berakibat pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi secara umumnya. Kinerja yang baik juga dapat terbentuk dari kebiasaan karyawan yang baik pula (Homalik, 2000). Peningkatan prestasi kerja karyawan akan berkaitan erat dengan faktor-faktor yang berada pada lingkungan organisasi seperti kepemimpinan, pola insentif, pembagian kerja, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja (Sondang, 2000). Prestasi kerja karyawan sangat berkaitan erat dengan pola-pola pendidikan dan pelatihan yang secara kontinyu diberikan perusahaan pada karyawan. Pendidikan dan pelatihan merupakan penambahan kemampuan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Robbin, 2001). Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti job security, kemungkinan untuk mendapatkan kemajuan, iklim kerja yang menyenangkan, suasana lingkungan kerja yang harmonis, rekan kerja yang baik, kepemimpinan yang baik, kompensasi dan insentif Masdani (1987) dalam Anoraga, (2006:86). Sehingga dari aspek yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut maka mencapai sebuah prestasi kerja yang baik (Sunarto, 2005).

Kompensasi yang kurang menarik dalam mengapresiasi kerja karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja. Sebagaimana yang dikemukakan (Siswanto 2003) menyatakan bahwa pemberian kompensasi akan dapat mempengaruhi kepada kinerja, motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi itu harus diberikan secara tepat dan benar baik diberikan dalam bentuk dana atau bentuk lainnya seperti penghargaan, promosi, pujian dan lain-lain. Hal ini terlihat dari permasalahan yang timbul pada BNI Cabang Padang. Pimpinan perusahaan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para karyawan. Satu hal yang harus dipahami bahwa orang mau bekerja karena mereka ingin memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani. Faktor disiplin juga menjadi penentu keberhasilan sebuah perusahaan seperti BNI. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan dan beberapa karyawan Bank BNI Cabang Padang, diperoleh informasi bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan Masrukhin dan Waridin (2004). *Frontliner* adalah barisan bagian depan yang merupakan aktifitas utama di depan, dan terdapat staf-staf yang melakukan kontak langsung dengan tamu (*quest contact*) tersebut (Tunggal 2000). Untuk penempatan staf-staf di bagian depan harus selektif, karena mereka yang nantinya menciptakan kesan pertama (*first impression*) bagi para tamu tersebut. Jika dikaitkan dengan dunia perbankan, dapat dikatakan bahwa *frontliner* adalah barisan paling depan yang berperan dalam aktifitas utama di sebuah bank

dan merupakan staf yang langsung berhubungan dengan nasabah (*quest contact*). Penempatan staf *front liner* akan menciptakan kesan pertama yang baik atau buruk terhadap suatu bank.

Beberapa definisi kinerja dikaitkan dengan berbagai hal yang berhubungan dengan organisasi, seperti; hasil kerja, standar kerja, tanggung jawab, motivasi, tujuan organisasi, dan proses kerja. Mowday, Porter (1992) mengungkapkan pengertian kinerja sebagai: *“performance means defining the characteristic or the performance, or defining behavior and tasks, or defining the result that are to be achieved, or defining the situations in which a should happen or all the above”*, "Kinerja berarti mendefinisikan karakteristik atau mendefinisikan perilaku dan tugas, atau mendefinisikan hasil yang harus dicapai, atau mendefinisikan situasi di mana suatu hal harus terjadi atau semua hal di atas. Pengertian ini mengungkapkan bahwa pengertian kinerja dapat dipahami dari banyak sudut pandang seperti dari perilaku dan tugas, hasil, atau secara menyeluruh. Stiffler (2006:41) menyarankan bahwa terdapat lima komponen dasar dalam penilaian manajemen kinerja yakni; (1) menyatakan tujuan, sumber dan dana organisasi, (2) ukuran organisasi dan kinerja individu, (3) penghargaan atas individu terhadap kinerjanya, (4) laporan organisasi kemampuan individu, dan (5) menganalisis organisasi dan strategi penggabungan antara model dan analisis.

Program pendidikan & pelatihan (Diklat) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. latihan yang dimaksud adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. (Moekijat 2002). Efektivitas sebuah program pendidikan & pelatihan (Diklat) Dessler (2006, 170) ,mengemukakan mengenai kriteria tersebut, yaitu: *“Reactions, learning, behaviors, organizational results*. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah upaya peningkatan kemampuan karyawan, yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Berbagai teori tentang kompensasi telah dibuat oleh para ahli, diantaranya dari Dessler (2006:18) yang mendefinisikan kompensasi sebagai: *“Employee compensation is all form of pay or rewards going to employee and arising from their employee“* maksudnya, kompensasi pekerja adalah segala bentuk pembayaran atau balasan/upah kepada pekerja dan timbul dari pekerjaan mereka. Menurut Davis (2002) *“Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan pengetahuan sikap dan perilaku karyawan sehingga ada kemauan pada diri karyawan untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”*. Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2001) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sistem disiplin kerja karyawan dapat dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk karyawan bermasalah atau karyawan yang tidak produktif. Disiplin yang terbaik berasal dari dalam diri sendiri karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkannya dari dirinya dalam bekerja, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif, namun beberapa orang menyadari perlunya disiplin eksternal untuk membantu disiplin mereka. Filosofi ini telah menghasilkan perkembangan karyawan lainnya dan kelompok kerja lainnya akan timbul. Masalah disiplin yang umum ditimbulkan para karyawan antara lain absensi, bolos, dan ketidak patuhan. Dalam penelitian ini kerangka konseptualnya sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual.**

## METODE

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BNI Cabang Padang *Frontliner* pada bulan Februari-April 2017. Sampel penelitian sebanyak 89 orang dengan teknik pengambilan sampel secara Total sampling dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Teknik pengambilan sampel adalah secara total populasi (sensus), maka sampel seluruh populasi yaitu sebanyak 89 orang, dimana seluruh operator telah pernah mengikuti diklat dalam bidang tugasnya.

Penelitian menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data pada masing-masing variabel penelitian yaitu Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, Disiplin dan kinerja *Frontliner*. Kuesioner dibuat berdasarkan variabel-variabel penelitian yang telah dijabarkan ke dalam elemen-elemen variabel yang telah dioperasionalkan ke dalam indikator. Indikator tersebut kemudian diukur dengan menerapkan skala *Likert*. Dari pengukuran tersebut akan diperoleh data kuantitatif yang dapat dianalisis dengan metode statistik. Untuk melakukan analisis dari hasil penelitian ini digunakan teknik analisa regresi berganda. Sedangkan data mentah diolah dengan menggunakan metode statistik deskriptif.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk membuktikan kebenaran adanya pengaruh nyata antara Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja *Frontliner* BNI, maka dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan bantuan kuisisioner penelitian dengan menggunakan skala *likert* Penyebaran kuisisioner dilakukan pada bulan Februari 2017. Dari proses penyebaran kuisisioner kepada 89 *Frontliner*, seluruhnya berhasil dikumpulkan kembali.

**Tabel 1 Frekuensi Jawaban Responden**

Variabel	N	Mean	Std. Deviation
Diklat (X1)	89	66.31	3.172
Kompensasi (X2)	89	64.65	3.715
Disiplin Kerja (X3)	89	64.38	3.009
Kinerja Karyawan ( <i>Frontliner</i> )	89	69.53	2.355

Untuk mengetahui pengaruh dari variable Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja *Frontliner* maka dapat dilakukan uji persamaan regresi. Berdasarkan hasil dari data yang telah diproses ditemukan ringkasan hasil seperti yang terlihat pada Tabel :

**Uji Multikolinieritas**

**Tabel 2. Hasil Analisis Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Diklat (X1)	.967	1.034
Kompensasi (X2)	.987	1.014
Disiplin Kerja (X3)	.966	1.036

Tabel.2. memperlihatkan bahwa model tidak terkena persoalan multikolinieritas. Nilai VIF 1.034 untuk X<sub>1</sub> (Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat)), 1.014 untuk X<sub>2</sub> (Kompensasi), dan 1,036 untuk X<sub>3</sub> (Disiplin Kerja, ketiga variable tersebut memiliki nilai VIF lebih besar dari 0,10. Keseluruhan nilai variabel lebih rendah dari 10 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian semua variabel bebas yang diteliti dapat memenuhi syarat pemakaian model regresi berganda.

**Uji Normalitas**

**Tabel 3. Hasil Analisis Uji Normalitas**

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)
Diklat	0.201
Kompensasi	0.504
Disiplin Kerja	0.427
Kinerja Karyawan	0.099

Dari Tabel. 3 terlihat nilai Amsyp. Sig (2-tailed) untuk varibel, Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat) 0.201, Kompensasi sebesar 0.504 dan Disiplin Kerja sebesar 0.427 serta Kinerja karyawan (*Frontliner*) sebesar 0.99 terlihat lebih besar dari (>) 0,05 yang berarti data berasal dari berdistribusi normal.

**Uji -Homogenitas**

**Tabel 4. Hasil Uji Homogenitas**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Diklat	2.193	11	65	0.25
Kompensasi	2.531	11	65	0.10
Disiplin Kerja	1.995	11	65	0.43

Dari data 4. diketahui signifikansi probability untuk Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, Serta Disiplin Kerja menunjukkan bahwa data berasal dari varians yang sama. Hal ini terlihat dari nilai Sig dari variabel- variabel tersebut yang lebih besar dari 0.05 sehingga data dikatakan homogen dan layak di gunakan.

**Uji Hipotesis**

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Untuk mengetahui proposisi yang menjelaskan Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja *Frontliner*. Maka sebelum dilakukan uji koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> dilihat hubungan varibel dari nilai koefisien korelasi. Berdasarkan hasil dari data yang telah diproses ditemukan ringkasan hasil seperti yang terlihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.446 <sup>a</sup>	0.199	0.170	9.768

Dari tabel di atas diketahui hubungan Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja *Frontliner* sangat kuat terlihat dari nilai koefisien korelasi sebesar ( $r$ ) 0,446. Pengujian Adjusted  $R^2$  diperoleh nilai koefisien sebesar 0,170 atau 17%. Artinya adalah Pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja proporsinya secara simultan menjelaskan pengaruh terhadap Kinerja *Frontliner* sebesar 17 %, sedangkan sisanya sebesar 83%, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

### Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh dari variable Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja *Frontliner* maka dapat dilakukan uji persamaan regresi. Berdasarkan hasil dari data yang telah diproses ditemukan ringkasan hasil seperti yang terlihat pada Tabel:

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandarized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error		
Constant	100.608	7.939	12.672	0.000
Diklat	0.177	0.078	-2.282	0.025
Kompensasi	0.242	0.090	-2.690	0.009
Disiplin Kerja	0.212	0.101	-2.104	0.038

Dari persamaan diatas diketahui bahwa nilai konstanta untuk tiga variabel sebesar 100.608. Untuk variabel independen yaitu Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, dan Disiplin Kerja memiliki nilai Sig. lebih kecil dari  $\alpha = (0.05)$  artinya Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja *Frontliner*.

### Uji F

Untuk mendapatkan bukti empiris ada atau tidaknya pengaruh nyata antara variabel yang terdiri dari Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerjasecara simultan terhadap Kinerja *Frontliner*, maka dilakukan pengujian F-test. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh ringkasan hasil seperti yang terlihat pada tabel:

**Tabel 7 . Hasil Uji F-test**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2012.013	3	670.671	7.028	0.000
Residual	8110.863	85	95422		
Total	10122.876	88			

Dari hasil uji F-hitung terhadap variable Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerjadilakukan dengan program SPSS versi 20 diperoleh nilai signifikan sebesar 0.000 yaitu lebih kecil dari 0.05 dengan nilai F- hitung sebesar 7.028 lebih besar dari F-tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerjasecara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner* BNI Cabang Padang, sehingga Hipotesis pertama **terbukti**.

### Uji t-test

Untuk mendapatkan bukti empiris ada atau tidaknya pengaruh nyata secara parsial antara variabel yang terdiri dari pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat) dan

Kompensasi terhadap Kinerja *Frontliner*, maka dilakukan pengujian t-test. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh ringkasan hasil seperti yang terlihat pada tabel :**Tabel 8. Hasil**

**Uji t-test**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub> ( $\alpha=5\%$ )	Sig.
Diklat	2.282	1.98827	0.025
Kompensasi	2.690	1.98827	0.009
Disiplin Kerja	2.104	1.98827	0.038

Dari hasil uji t-hitung terhadap variable pengaruh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi serta Disiplin Kerja terlihat seluruh nilainya lebih besar dari t-tabel, dari nilai signifikan diperoleh nilai sebesar 0.025, 0.009, 0.038 sedangkan tingkat toleransi kesalahan yang digunakan adalah sebesar 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi kecil dari 0,05. Berarti keputusannya adalah bahwa Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi Serta Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner* BNI Cabang Padang.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini yaitu:

1. Kontribusi Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Frontliner*. Dengan kata lain bahwa Kinerja *Frontliner* BNI Cabang Padang dapat dipengaruhi oleh Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama sebesar 17%.
2. Secara parsial Pendidikan & Pelatihan (Diklat) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner*. Dengan meningkatnya Pendidikan & Pelatihan (Diklat) maka akan meningkatkan Kinerja *Frontliner*.
3. Secara parsial Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner*.
4. Secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner*.

### Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana diungkap dalam temuan penelitian ini, bahwa hanya 17% Kepuasan Kerja *Frontliner* BNI Cabang Padang dipengaruhi Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan Disiplin Kerja. Sedangkan 83% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, sehingga dapat dikatakan temuan penelitian ini belum dapat menggambarkan kondisi Kinerja *Front liner* BNI Cabang Padang yang sesungguhnya dan belum dapat menggeneralisir teori maupun penelitian-penelitian sebelumnya.

Terdapat berbagai keterbatasan penelitian yang mendasari fenomena dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari kejelasan variabel yang mempengaruhi Kinerja *Frontliner* BNI Cabang Padang, sedangkan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi, dan Disiplin Kerja. Masih banyak variabel lain yang juga mempengaruhi Kinerja *Frontliner* BNI Cabang Padang seperti diantaranya: gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya tidak diungkap dalam penelitian ini.

2. Populasi dalam penelitian ini hanya difokuskan pada operator dengan status *Frontliner* BNI Cabang Padang.
3. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada kuesioner tanpa melakukan wawancara dengan para responden, sehingga faktor subjektivitas dan kemungkinan responden tidak memperlihatkan kesungguhan dapat mempengaruhi hasil penelitian.

#### Saran-saran

1. Disarankan untuk dapat menjadi perhatian utama Manajemen BNI Cabang Padang dalam menerapkan secara bersama-sama pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan (Diklat), Kompensasi dan disiplin kerja terhadap *Frontliner* guna meningkatkan Kinerja menjadi lebih baik.
2. Disarankan kepada Pimpinan *Frontliner* BNI Cabang Padang agar dapat memperhatikan pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan (Diklat) bagi *Frontliner* agar kinerja dapat meningkat karena Pendidikan & Pelatihan (Diklat) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja *Frontliner*.
3. Secara umum Kompensasi yang dimiliki *Frontliner* masih relatif rendah, sehingga disarankan kepada Pimpinan untuk memperhatikan peluang kenaikan kompensasi *Frontliner* BNI Cabang Padang.
4. Disiplin Kerja perlu untuk lebih ditingkatkan agar lebih baik karena dengan disiplin mampu meningkatkan kinerja seorang *Frontliner* di BNI Cabang Padang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith & John W Newstrom, (2002), *Perilaku Dalam Organisasi*, edisi bahasa indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Gary. Yulk, 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.
- Gibson, (2000), *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu .SP. ,(2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketujuh, Gunung Agung , Jakarta.
- Hamalik, O. (2001). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Prabu Azwar., AA (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (2002). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Mowday, Porter, dkk, 1992, *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior
- Robbin, P. Stephen. 2003. *Perilaku organisasi*. Edisi Indonesia. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Sastrohadiwiry, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian , Sondang P, 1995, *Peranan Staf dalam Manajemen*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Stoner, James A.F. 1995, *Management* (New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Stiffler, Mark. A. (2006), *Performance (Creating The Performance Driven Organization)*. USA. Jhon Wiley & Sons. Inc
- Tunggal. AW .2000 , *Pengukuran Kinerja Dengan Balance Score Card*, Hardivo, Jakarta.
- Thoah, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.