

# PENGARUH KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG (INDIRECT PAYMENT) TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA KEDIRI

M. Abdi Dzil Ikhrum W, Misbahuddin Azzuhri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to determine the influence of compensation indirect payment to loyalty employee representative office of Bank Indonesia Kediri. Compensation can be divided into two types : direct compensation (direct financial payment), and compensation (indirect payment). Measurements compensation (indirect payment) in this study is based on variables that payment on the job, safety work, service programs, legally required benefits, safety and health of employees. The population used in this study were 80 employees of representative offices of Bank Indonesia Kediri, the research using simple random sampling techniques and sample size in this study some 45 employees of representative offices of Bank Indonesia Kediri. Data analysis was performed using the classical assumption and hypothesis testing with multiple linear regression method. The results of this study indicate that the variable service programs have a significant effect on employee loyalty representative office of Bank Indonesia Kediri. While the variable payment on the job, safety work, legally required benefits, safety and health of employees do not have a significant impact on employee loyalty representative office of Bank Indonesia Kediri. The effect (R<sup>2</sup>) of that fifth independent variables of employee loyalty Bank Indonesia Kediri office amounted to 40.5%, while 59.5% of the remaining amount is influenced by other variables which not included in this research.*

**Keywords :** *Employee loyalty, payment on the job, protection against hazards, service programs, legally required benefits, safety and health of employees.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu kompensasi langsung (*direct financial payment*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect payment*). Pengukuran kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) pada penelitian ini berdasarkan pada variabel-variabel yaitu pembayaran *on the job*, perlindungan terhadap bahaya, program-program pelayanan, tunjangan yang disyaratkan legal, keamanan dan kesehatan pegawai. Jumlah populasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah 80 pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri, selanjutnya peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* dan jumlah sample dalam penelitian ini sejumlah 45 pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel program-program pelayanan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Sedangkan variabel pembayaran *on the job*, perlindungan terhadap bahaya, tunjangan yang disyaratkan legal, keamanan dan kesehatan pegawai tidak memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Besarnya (R<sup>2</sup>) kelima variabel independen tersebut terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri adalah sebesar 40,5%, sedangkan sisanya yakni sebesar 59,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** Loyalitas pegawai, pembayaran *on the job*, perlindungan terhadap bahaya, program-program pelayanan, tunjangan yang disyaratkan legal, keamanan dan kesehatan pegawai.

---

**Alamat Korespondensi:**

*abdi.dzil05@gmail.com*

*misbah@ub.ac.id*

Persaingan antar perusahaan baik pemerintah maupun swasta mendorong perusahaan untuk mencari dan mempertahankan karyawannya atau pegawai, hal ini mendorong perusahaan untuk bagaimana pegawai dapat loyal. "Menyadari pentingnya Sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada pegawai yang sudah tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi tetapi sebuah mitra kerja" (Saydam, 2000:76-77).

Menurut (Flippo,1984) "menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat, Salah satu poin penting diatas adalah kompensasi".

Menurut (Dessler, 2006) kompensasi mempunyai 2 (dua) komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan.

"Loyalitas bisa diartikan sebagai kepatuhan atau kesetiaan" menurut Poerwadarminta yang dikutip oleh (Krisna, 2005) dari pengertian diatas, kesimpulannya adalah suatu kecenderungan pegawai untuk pindah ke perusahaan lain. Apabila pegawai bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh pegawainya, maka kesetiaan pegawai terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan pegawai melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi.

Salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas kerja pegawai yaitu dengan memperhatikan kompensasi pegawai karena dengan kompensasi, pemberian kompensasi

sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (*fringe benefits*), kompensasi langsung sendiri merupakan gaji pokok dan penghasilan variabel yang lain sedangkan kompensasi tidak langsung fasilitas-fasilitas yang sifatnya unik dan setiap lembaga memiliki kompensasi tidak langsung dengan jenis yang berbeda dibandingkan dengan kompensasi langsung yang sudah memiliki standar yang relatif sama antar lembaga atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan.

Masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah keterbatasan faktor manusia yang sangat penting bagi perusahaan. Keterbatasan yang dimaksud adalah menentukan bagaimana menentukan cara yang paling efektif dalam meningkatkan loyalitas terhadap pegawai ? Oleh karena itu, penelitian ini mencoba meneliti mengenai Pengaruh Kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) terhadap Loyalitas Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri.

### **Pengertian Kompensasi**

"Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui kompensasi" (Mathis dan Jackson, 2009).

Pengertian kompensasi juga terdapat pada berbagai literatur yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

- 1) Menurut (Siswanto, 2003) "kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi".
- 2) Menurut (Dessler, 2006) "kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu".
- 3) Menurut (Handoko, 2010) "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka".
- 4) Menurut Simamora yang dikutip oleh (Gunawan, 2007) " kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang

diterima oleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian".

### **Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut (Dessler, 2006:46) kompensasi pegawai mempunyai dua komponen utama sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan.

### **Tujuan dan Fungsi Pemberian Kompensasi**

Menurut (Ardana, 2012) tujuan dan fungsi pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama.
2. Kepuasan Kerja.
3. Pengadaan Efektif.
4. Motivasi.
5. Stabilitas Pegawai.
6. Disiplin
7. Pengaruh Serikat Buruh.
8. Pengaruh Pemerintah.

### **Sistem Kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem Waktu
2. Sistem Hasil (*Output*)
3. Sistem Borongan

### **Persyaratan Pemberian Kompensasi kepada Pegawai**

Menurut Alex Nitisemito dalam, (Saydam, 2000) "persyaratan yang harus dipenuhi dalam memberikan kompensasi kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik". Persyaratan menghendaki agar kompensasi itu haruslah :

1. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
2. Dapat mengikat pegawai agar tidak keluar dari perusahaan.
3. Dapat menimbulkan semangat kegairahan kerja.
4. Bersifat adil dan layak.
5. Selalu ditinjau kembali.
6. Mencapai sasaran yang diinginkan.
7. Mengangkat harkat kemanusiaan.

8. Berpijak pada peraturan perundangan yang berlaku.

### **Kompensasi Tidak Langsung (*indirect payment*)**

Menurut (Handoko, 2010) Maksud pokok pemberian atau penyediaan tipe kompensasi pelengkap, sering disebut *fringe benefits*, adalah untuk mempertahankan pegawai organisasi dalam jangka panjang, Apapun sebutannya, program-program penyediaan kompensasi pelengkap dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) kategori, yaitu :

1. pembayaran waktu tidak bekerja (*time-off benefits*).
2. perlindungan ekonomis terhadap bahaya.
3. program-program pelayanan pegawai (fasilitas).
4. pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.
5. Keamanan dan kesehatan pegawai.

### **Pengertian Loyalitas Pegawai**

Loyal adalah patuh, setia (Poerwadarminta, 2002:609). Dari pengertian diatas, kesimpulannya adalah suatu kecenderungan pegawai untuk pindah ke perusahaan lain. Menurut (Nitisemito, 1991:167) Fasilitas-fasilitas yang diterima oleh pegawai sehingga pegawai mau bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada perusahaan, hendaknya perusahaan, hendaknya perusahaan memberikan imbalan sesuai kepada pegawainya. Semua tergantung pada situasi dan kondisi suatu perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, Untuk itu perusahaan mengemukakan beberapa cara :

1. Gaji yang cukup.
2. Memberikan kebutuhan rohani.
3. Sesekali perlu menciptakan suasana santai.
4. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
5. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk maju.
6. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.
7. Mengusahakan pegawai untuk mempunyai loyalitas.
8. Sesekali mengajak pegawai berunding.

9. Memberikan fasilitas yang menyenangkan.

### Aspek - Aspek Loyalitas Kerja

(Steers, 1983) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan pegawai, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan.

1. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan
2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara pegawai dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan pegawai tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap pegawai inti sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

### Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya Loyalitas Kerja

Menurut Budi widjaja dalam, (Saydam, 2000) menyatakan bahwa rendahnya loyalitas pegawai di antara penyebabnya antara lain :

1. Rendahnya Motivasi kerja pegawai.
2. Struktur Organisasi kurang jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab kabur.
3. Rancangan Pekerjaan kurang baik, sehingga dirasa kurang cukup menantang.
4. Rendahnya kualitas manajemen, yang terlihat pada kurangnya perhatian terhadap kepuasan konsumen.
5. Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak dapat mendukung keberhasilan kerja sama tim.

6. Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karier.
7. Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenangan kerja.
8. Waktu yang kurang fleksibel.

### Cara Meningkatkan Loyalitas Kinerja

Menurut (Anoraga dan Widiyanti, 1993) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu :

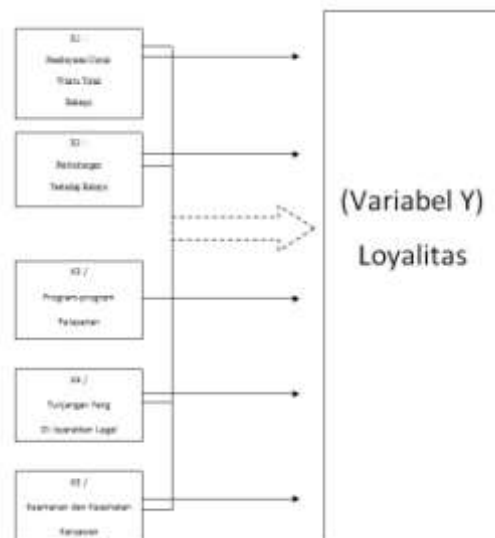
1. Hubungan yang erat antar pegawai.
2. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja.
3. Saling pengertian antara pimpinan dan pegawai.
4. Memperlakukan pegawai tidak sebagai huruh, tetapi sebagai rekan kerja.
5. Pimpinan berusaha menyelami pribadi pegawai secara kekeluargaan.
6. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.

### Hubungan Kompensasi Tidak Langsung dengan loyalitas kinerja

(Handoko, 2008) mengatakan bahwa pentingnya kompensasi pelengkap atau indirect payment akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan.

### Kerangka Pemikiran

Gambar 2.6 paradigma penelitian pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas kerja pegawai.



Sumber : Handoko, 2010 dan Saydam, 2000

## Hubungan Variabel Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai

(Handoko : 2010) mengatakan bahwa pentingnya kompensasi pelengkap atau indirect payment akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan.

### Hipotesis

Pengetian hipotesis menurut (Sugiyono, 2002) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

H1 = Kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) berpengaruh Secara Simultan signifikan terhadap loyalitas pegawai.

H2 = Kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) berpengaruh Secara parsial signifikan terhadap loyalitas pegawai.

## METODE

### Jenis Dan Sifat Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian explanatory research. serta menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat statistik regresi berganda dan uji validitas. Data yang digunakan berupa data primer, yang datanya penulis peroleh melalui penelitian langsung terhadap objek yang diteliti dengan cara memberikan kuisisioner kepada pegawai yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. dan Likert Scale digunakan untuk membrikan bobot nilai dalam kuisisioner..

### Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hubungan antara variabel yang diteliti yakni mengenai pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas pegawai dan penelitian ini di lakukan di kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri Jalan Brawijaya No.2.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hubungan antara variabel yang diteliti yakni

mengenai pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas pegawai.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 45 pegawai dari total populasi 80 pegawai pada kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah *probability sampling*, dengan teknik simple random sampling. Dimana sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik penyebaran kuisisioner kepada responden, lalu kuisisioner ditabulasikan, diolah menggunakan statistik SPSS, setelah itu hasil output SPSS di analisis. Dan penelitian ini di lakukan di kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri Jalan Brawijaya No.2.

Dalam penelitian ini menggunakan rumus analisa regresi berganda yaitu untuk mengukur seberapa jauh pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas pegawai, dengan analisa yang digunakan analisa regresi linear berganda. Maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

Dimana :

Y = Loyalitas pegawai

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien variabel

X1 = Pembayaran waktu tidak bekerja

X2 = Perlindungan terhadap bahaya

X3 = Program-program pelayanan

X4 = kompensasi yang diisyaratkan legal

X5 = Keamanan dan kesehatan pegawai

## HASIL

### Analisis Deskriptif

#### a. Pembayaran waktu tidak bekerja (X1)

Tabel 4.1  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Pembayaran waktu tidak bekerja (X1)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
X <sub>1.1</sub>	20	44,4%	19	42,2%	3	6,7%	2	4,4%	1	2,2%	4,22
X <sub>1.2</sub>	17	37,8%	25	55,6%	2	4,4%	1	2,2%	-	-	4,28
X <sub>1.3</sub>	22	48,9%	23	51,1%	-	-	-	-	-	-	4,48
X <sub>1.4</sub>	22	48,9%	18	40,0%	3	6,7%	2	4,4%	-	-	4,33
X <sub>1.5</sub>	23	51,1%	18	40,0%	3	6,7%	1	2,2%	-	-	4,4
Rata-rata											4,342

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item X1.1 yaitu Kantor memberikan jam istirahat yang sesuai dengan keinginan pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri. Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 44,4%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 42,2% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7% dengan skor rata-rata sebesar 4,22. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai kantor memberikan jam istirahat yang sesuai dengan keinginan pegawai.

Item X1.2 yaitu mengenai kesempatan makan yang diberikan oleh kantor sesuai dengan kebutuhan pegawai. Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 55,6%, untuk yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 37,8% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 4,4% dengan skor rata-rata sebesar 4,28. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kesempatan makan yang diberikan oleh kantor sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Item X1.3 yaitu mengenai tanggapan responden atas jika pegawai sakit kantor memberikan izin untuk beristirahat (Cuti sakit). Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1% dan untuk yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 48,9% sedangkan skor rata-rata sebesar 4,48. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa jika pegawai sakit kantor memberikan izin untuk beristirahat (Cuti sakit).

Item X1.4 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan bahwa cuti tahunan yang diberikan oleh kantor sesuai dengan keinginan pegawai. Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 48,9%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 40,0%, dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa cuti tahunan yang diberikan oleh kantor sesuai dengan keinginan pegawai.

Item X1.5 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan bahwa anda merasa puas dengan cuti khusus yang diberikan kantor (kecelakaan dan hamil). Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 40,0%, dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan bahwa anda merasa puas dengan cuti khusus yang diberikan kantor (kecelakaan dan hamil).

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui secara keseluruhan menunjukkan bahwa nilai rata-rata jumlah skor yaitu 4,342. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai memberikan penilaian

setuju atas pembayaran waktu tidak bekerja (*Istirahat On The Job*).

b. Perlindungan terhadap bahaya (X2)

Tabel 4.2  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Perlindungan terhadap bahaya (X2)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
X <sub>2.1</sub>	23	51,1%	17	37,8%	3	6,7%	2	4,4%	-	-	4,35
X <sub>2.2</sub>	23	51,1%	18	40,0%	3	6,7%	1	2,2%	-	-	4,4
X <sub>2.3</sub>	27	60,0%	16	35,6%	1	2,2%	-	-	1	2,2%	4,51
X <sub>2.4</sub>	21	46,7%	19	42,2%	4	8,9%	-	-	1	2,2%	4,31
Rata-rata											4,39

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item X2.1 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan mengenai sistem pembayaran asuransi kesehatan (jaminan kesehatan) sesuai dengan keinginan anda sebagai pegawai. Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 37,8% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,35. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan sistem pembayaran asuransi kesehatan (jaminan kesehatan) sesuai dengan keinginan anda sebagai pegawai.

Item X2.2 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan sistem pembayaran asuransi jiwa (jaminan hari tua, jaminan kecelakaan dan jaminan kematian) sesuai dengan keinginan anda sebagai pegawai. Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 40,0% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dengan pernyataan sistem pembayaran asuransi jiwa (jaminan hari tua, jaminan

kecelakaan dan jaminan kematian) sesuai dengan keinginan anda sebagai pegawai.

Item X2.3 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan program kesejahteraan hari tua yang diberikan kantor bermanfaat bagi anda. Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 60,0%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 35,6% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 2,2%, dengan skor rata-rata sebesar 4,51. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan program kesejahteraan hari tua yang diberikan kantor bermanfaat bagi anda.

Item X2.4 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan anda sudah merasa puas dengan program-program kesejahteraan masa depan hari tua yang diberikan oleh kantor. Pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 46,7%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 42,2%, dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 8,9%, dengan skor rata-rata sebesar 4,31. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan anda sudah merasa puas dengan program-program kesejahteraan masa depan hari tua yang diberikan oleh kantor.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa nilai rata-rata jumlah skor yaitu 4,39. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri telah diberikan fasilitas perlindungan bahaya.

c. Program-program pelayanan (X3)

Tabel 4.3  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Program-program pelayanan (X3)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
X <sub>3.1</sub>	13	28,9%	24	53,3%	7	20%	1	2,2%	-	-	4,08
X <sub>3.2</sub>	23	51,1%	22	48,9%	-	-	-	-	-	-	4,51
X <sub>3.3</sub>	25	55,6%	19	42,2%	-	-	1	2,2%	-	-	4,51
X <sub>3.4</sub>	25	55,6%	15	33,3%	5	11,1%	-	-	-	-	4,44
X <sub>3.5</sub>	20	44,4%	24	53,3%	1	2,2%	-	-	-	-	4,42
X <sub>3.6</sub>	24	53,3%	19	42,2%	2	4,4%	-	-	-	-	4,48
X <sub>3.7</sub>	9	20,0%	23	51,1%	11	24,4%	2	4,4%	-	-	3,86
X <sub>3.8</sub>	12	26,7%	15	33,3%	11	24,4%	5	11,1%	2	4,4%	3,66
Rata-rata											4,245

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item X3.1 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor menyediakan program rekreasi (gathering) yang memuaskan. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 28,9% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 20%, dengan skor rata-rata sebesar 4,08. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor menyediakan program rekreasi (gathering) yang memuaskan.

Item X3.2 yaitu tanggapan responden atas pernyataan menyediakan fasilitas olahraga yang baik seperti : (Senam, Tenis lapangan, Tenis meja). Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1% dan untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 48,9% dengan skor rata-rata sebesar 4,51. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, tentang pernyataan tanggapan responden atas menyediakan fasilitas olahraga yang baik seperti : (Senam, Tenis lapangan, Tenis meja).

Item X3.3 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan menyediakan

fasilitas perumahan yang baik bagi pegawai. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 55,6%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 42,2% dan responden dengan skor rata-rata sebesar 4,51. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju menanggapi pernyataan tersebut, yaitu menyediakan fasilitas perumahan yang baik bagi pegawai.

Item X3.4 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan beasiswa pendidikan kepada pegawai yang berprestasi. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 55,6%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 33,3% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 11,1%, dengan skor rata-rata sebesar 4,44. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor memberikan beasiswa pendidikan kepada pegawai yang berprestasi.

Item X3.5 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan fasilitas ruangan pekerjaan yang aman dan ramah lingkungan. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 44,4% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 2,2%, dengan skor rata-rata sebesar 4,42. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor memberikan fasilitas ruangan pekerjaan yang aman dan ramah lingkungan.

Item X3.6 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan uang transportasi yang memadai, untuk perjalanan dinas yang akan dilakukan. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 42,2% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 4,4%, dengan skor rata-



rata sebesar 4,48. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor memberikan uang transportasi yang memadai, untuk perjalanan dinas yang akan dilakukan.

Item X3.7 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan program-program beasiswa yang diberikan kepada anak pegawai mencukupi kebutuhan anak. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1%, untuk responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 24,4% dan responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 20,0%, dengan skor rata-rata sebesar 3,86. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan program-program beasiswa yang diberikan kepada anak pegawai mencukupi kebutuhan anak.

Item X3.8 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor mempunyai program bimbingan konseling (Konsultasi Psikologi) yang memadai untuk pegawai. Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 33,3%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 26,7% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 24,4%, dengan skor rata-rata sebesar 3,66. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor mempunyai program bimbingan konseling (konsultasi psikologi) yang memadai untuk pegawai.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa secara keseluruhan variabel X3 menunjukkan rata-rata jumlah skor yaitu 4,245. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri telah diberikan program-program pelayanan.

#### d. Kompensasi yang diisyaratkan legal (X4)

Tabel 4.4  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Kompensasi yang diisyaratkan legal (X4)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
X <sub>4.1</sub>	8	17,8%	26	57,8%	8	17,8%	3	6,7%	-	-	3,87
X <sub>4.2</sub>	15	33,3%	25	55,6%	2	4,4%	3	6,7%	-	-	4,15
X <sub>4.3</sub>	17	37,8%	24	53,3%	3	6,7%	1	2,2%	-	-	4,26
Rata-rata											4,090

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item X4.1 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan alat-alat pelindung diri ketika pegawai melakukan dinas kerja. Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 57,8%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 17,8% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 17,8%, dengan skor rata-rata sebesar 3,87. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mengenai pernyataan kantor memberikan alat-alat pelindung diri ketika pegawai melakukan dinas kerja.

Item X4.2 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan kompensasi yang memuaskan bagi pegawai yang cacat karena kecelakaan kerja. Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 55,6%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 33,3% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 4,4%, dengan skor rata-rata sebesar 4,15. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kantor memberikan kompensasi yang memuaskan bagi pegawai yang cacat karena kecelakaan kerja.

Item X4.3 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan kantor memberikan fasilitas perawatan secara periodik terhadap pegawai cacat karena

kecelakaan kerja. Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 37,8% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,26. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kantor memberikan fasilitas perawatan secara periodik terhadap pegawai cacat karena kecelakaan kerja.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa nilai rata-rata jumlah skor yaitu 4,090. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini para responden merasakan bahwa adanya fasilitas berupa perawatan secara periodik terhadap pegawai cacat karena kecelakaan kerja.

e. Keamanan dan kesehatan pegawai (X5)

Tabel 4.5  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Keamanan dan kesehatan pegawai (X5)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
X <sub>5.1</sub>	14	31,1%	18	40,0%	11	24,4%	1	2,2%	1	2,2%	3,95
X <sub>5.2</sub>	29	42,2%	22	48,9%	2	4,4%	2	4,4%	-	-	4,28
Rata-rata											4,115

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item X5.1 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan Program-program latihan keamanan yang diberikan kantor bermanfaat bagi pegawai (Kebakaran dan Gempa). Pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 40,0%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 31,1% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 24,4%, dengan skor rata-rata sebesar 3,95. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kantor memberikan program-program latihan keamanan yang diberikan kantor bermanfaat bagi pegawai (Kebakaran dan Gempa).

Item X5.2 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan jaminan

pemeliharaan kesehatan yang diberikan sesuai dengan bobot pekerjaan anda dan cukup menjamin bagi pegawai dan keluarga (General Check up). Pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 48,9%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 42,2% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 4,4%, dengan skor rata-rata sebesar 4,28. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kantor memberikan jaminan pemeliharaan kesehatan yang diberikan sesuai dengan bobot pekerjaan anda dan cukup menjamin bagi pegawai dan keluarga (General Check up).

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui rata-rata jumlah skor variabel X5 adalah 4,115. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa selama ini para responden merasakan bahwa adanya fasilitas berupa fasilitas-fasilitas keamanan dan kesehatan pegawai.

f. Loyalitas pegawai (Y)

Tabel 4.6  
Distribusi Frekuensi Variabel  
Loyalitas pegawai (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata-rata Jumlah Skor
	SS	%	S	%	C	%	TS	%	STS	%	
Y <sub>1.1</sub>	24	53,3%	20	44,4%	1	2,2%	-	-	-	-	4,51
Y <sub>1.2</sub>	23	51,1%	19	42,2%	3	6,7%	-	-	-	-	4,44
Y <sub>1.3</sub>	27	60,0%	11	24,4%	5	11,1%	1	2,2%	1	2,2%	4,37
Y <sub>1.4</sub>	29	64,4%	16	35,6%	-	-	-	-	-	-	4,64
Y <sub>1.5</sub>	27	60,0%	14	31,1%	2	4,4%	2	4,4%	-	-	4,46
Y <sub>1.6</sub>	6	13,3%	18	40,0%	9	20,0%	10	22,2%	2	4,4%	3,35
Y <sub>1.7</sub>	16	35,6%	24	53,3%	5	11,1%	-	-	-	-	4,24
Y <sub>1.8</sub>	30	66,7%	14	31,1%	1	2,2%	-	-	-	-	4,64
Rata-rata											4,331

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Item Y1.1 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya bersedia menerima tugas yang dapat mendukung tercapainya tujuan kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk

responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 44,4% dan responden yang menyatakan memiliki persentase sebesar 2,2%, dengan skor rata-rata sebesar 4,51. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju atas pernyataan saya bersedia menerima tugas yang dapat mendukung tercapainya tujuan kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.

Item Y1.2 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya merasa bagian yang tak terpisahkan dari lembaga. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 51,1%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 42,2% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 6,7%, dengan skor rata-rata sebesar 4,41. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju apabila saya merasa bagian yang tak terpisahkan dari lembaga.

Item Y1.3 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 60,0%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 24,4% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 11,1%, dengan skor rata-rata sebesar 4,37. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain.

Item Y1.4 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya selalu berusaha memberikan kemampuan yang terbaik untuk lembaga. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 64,4% dan responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 35,6%, dengan skor rata-rata sebesar 4,64. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju menanggapi

pernyataan saya selalu berusaha memberikan kemampuan yang terbaik untuk lembaga.

Item Y1.5 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya merasa telah dibesarkan oleh lembaga. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 60,0%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 31,1% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 4,4%, dengan skor rata-rata sebesar 4,46. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan saya merasa telah dibesarkan oleh lembaga.

Item Y1.6 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya sering masuk kerja di luar jam kerja karena perintah atasan. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 40,0%, untuk responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 20,0% dan responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 13,3%, dengan skor rata-rata sebesar 3,35. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan saya sering masuk kerja di luar jam kerja karena perintah atasan.

Item Y1.7 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya mengenal pimpinan dan semua aktivitas yang dilakukan kantor. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju memiliki persentase tertinggi sebesar 53,3%, untuk responden yang menyatakan sangat setuju memiliki persentase sebesar 35,6% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 11,1%, dengan skor rata-rata sebesar 4,24. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju menanggapi pernyataan saya mengenal pimpinan dan semua aktivitas yang dilakukan kantor.

Item Y1.8 yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan saya perlu berprestasi untuk lembaga. Pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju memiliki

persentase tertinggi sebesar 66,7%, untuk responden yang menyatakan setuju memiliki persentase sebesar 31,1% dan responden yang menyatakan cukup memiliki persentase sebesar 2,2%, dengan skor rata-rata sebesar 4,64. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju menanggapi pernyataan saya perlu berprestasi untuk lembaga.

Dari keseluruhan item-item pernyataan mengenai variabel loyalitas pegawai (Y) yang tersaji pada Tabel 4.6, rata-rata skor jawaban responden adalah sebesar 4,331. Hasil tersebut mempersepsikan sebagian besar responden setuju pada item-item pernyataan variabel loyalitas pegawai (Y1.1-Y1.8).

### Pengujian Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu pengukur itu mengukur apa yang ingin diukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya instrumen tersebut. Sisi lain yang penting adalah kecermatan pengukuran, yaitu kecermatan dalam mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada item yang diukurnya. Pengukuran validitas pada instrumen ini dilakukan dengan korelasi pearson product moment antara skor butir dengan skor skalanya. Kriteria pengujian yang digunakan adalah membandingkan angka hasil pengujian dengan angka tabel dengan dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika  $r$  hasil perhitungan positif, serta  $r$  hasil  $> r$  tabel, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika  $r$  hasil perhitungan negatif, serta  $r$  hasil  $< r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7  
Ringkasan Hasil Test Validitas  
Kuisisioner

Variabel	Item	$r_{hitung}$	Signifikan	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>1,1</sub>	0,705	0,000	Valid
	X <sub>1,2</sub>	0,754	0,000	Valid
	X <sub>1,3</sub>	0,571	0,000	Valid
	X <sub>1,4</sub>	0,866	0,000	Valid
	X <sub>1,5</sub>	0,744	0,000	Valid
X <sub>2</sub>	X <sub>2,1</sub>	0,852	0,000	Valid
	X <sub>2,2</sub>	0,878	0,000	Valid
	X <sub>2,3</sub>	0,824	0,000	Valid
	X <sub>2,4</sub>	0,907	0,000	Valid
X <sub>3</sub>	X <sub>3,1</sub>	0,647	0,000	Valid
	X <sub>3,2</sub>	0,720	0,000	Valid
	X <sub>3,3</sub>	0,687	0,000	Valid
	X <sub>3,4</sub>	0,796	0,000	Valid
	X <sub>3,5</sub>	0,782	0,000	Valid
	X <sub>3,6</sub>	0,759	0,000	Valid
	X <sub>3,7</sub>	0,715	0,000	Valid
	X <sub>3,8</sub>	0,772	0,000	Valid
X <sub>4</sub>	X <sub>4,1</sub>	0,874	0,000	Valid
	X <sub>4,2</sub>	0,955	0,000	Valid
	X <sub>4,3</sub>	0,933	0,000	Valid
X <sub>5</sub>	X <sub>5,1</sub>	0,923	0,000	Valid
	X <sub>5,2</sub>	0,882	0,000	Valid
Y	Y <sub>1,1</sub>	0,803	0,000	Valid
	Y <sub>1,2</sub>	0,851	0,000	Valid
	Y <sub>1,3</sub>	0,681	0,000	Valid
	Y <sub>1,4</sub>	0,854	0,000	Valid
	Y <sub>1,5</sub>	0,819	0,000	Valid
	Y <sub>1,6</sub>	0,706	0,000	Valid
	Y <sub>1,7</sub>	0,784	0,000	Valid
	Y <sub>1,8</sub>	0,631	0,000	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (2,00094) atau nilai signifikansi  $< \alpha$  (0,05) sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan telah valid.

#### Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Menyusun suatu bentuk instrumen tidak hanya harus berisi pernyataan-pernyataan yang berdaya diskriminasi baik akan tetapi harus memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabel artinya tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran-pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan reliabilitas dengan model *Alpha*

Cronbach. Dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8  
Nilai Alpha Cronbach masing-masing variabel

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,774	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,887	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,861	Reliabel
X <sub>4</sub>	0,898	Reliabel
X <sub>5</sub>	0,765	Reliabel
Y	0,873	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan.

### Analisis Regresi Berganda

Tabel 4.9  
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Beta	Sig.	Keterangan
	(Standardized Coefficient)		
X <sub>1</sub> (Pembayaran waktu tidak bekerja)	0,209	0,192	Tidak Signifikan
X <sub>2</sub> (Perlindungan terhadap bahaya)	-0,049	0,775	Tidak Signifikan
X <sub>3</sub> (Program-program pelayanan)	0,574	0,024	Signifikan
X <sub>4</sub> (Pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal)	-0,153	0,418	Tidak Signifikan
X <sub>5</sub> (Keamanan dan kesehatan pegawai)	0,087	0,688	Tidak Signifikan
A	= 0,05		
R	= 0,636		
Koefisien Determinasi(R <sup>2</sup> )	= 0,405		
F-Hitung	= 5,311		
F-Tabel	= 2,46		
Sig. F	= 0,001		
t-tabel	= 2,022		

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Mengingat bahwa pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat,

maupun persepsi seseorang, maka model regresi yang digunakan adalah model standardized regression dimana data tidak sama. Dalam *standardized regression*, ukuran variabel atau ukuran jawabannya telah disamakan. Dari Tabel 4.9 di atas didapat model regresi linear standardized sebagai berikut:

$$Y = 0,209X_1 - 0,049X_2 + 0,574X_3 - 0,153X_4 + 0,087X_5$$

Dimana:

- Y : loyalitas pegawai  
X<sub>1</sub> : Istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja  
X<sub>2</sub> : Perlindungan terhadap bahaya  
X<sub>3</sub> : Program-program pelayanan  
X<sub>4</sub> : Pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal  
X<sub>5</sub> : Keamanan dan kesehatan pegawai

Dari persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Y = Yaitu variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah loyalitas pegawai yang nilainya akan diprediksi oleh variabel adalah istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X<sub>1</sub>), perlindungan terhadap bahaya (X<sub>2</sub>), program-program pelayanan (X<sub>3</sub>), pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal (X<sub>4</sub>) dan keamanan dan kesehatan pegawai (X<sub>5</sub>).

b<sub>1</sub>= Koefisien regresi variabel istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X<sub>1</sub>) sebesar 0,209 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Apabila terdapat kenaikan variabel istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X<sub>1</sub>) maka akan terjadi peningkatan pada loyalitas pegawai (Y) dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap atau sama dengan 0. Pada variabel istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X<sub>1</sub>) ini mempunyai Sig.α sebesar 0,192 artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y) karena Sig.α > 0,05.

b2 = Koefisien regresi variabel perlindungan terhadap bahaya (X2) sebesar -0,049 memiliki tanda negatif yang menunjukkan bahwa variabel ini tidak berpengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y) dan memiliki hubungan yang tidak searah. Apabila terdapat kenaikan pada perlindungan terhadap bahaya (X2) maka akan terjadi penurunan pada loyalitas pegawai (Y) dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap atau sama dengan 0. Pada variabel perlindungan terhadap bahaya (X2) ini mempunyai Sig.α sebesar 0,775 artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y) karena Sig.α > 0,05.

b3 = Koefisien regresi variabel program-program pelayanan (X3) sebesar 0,574 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Apabila terdapat kenaikan program-program pelayanan (X3) maka akan terjadi peningkatan pada loyalitas pegawai (Y) dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap atau sama dengan 0. Pada variabel program-program pelayanan (X3) ini mempunyai Sig.α sebesar 0,024 artinya berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y) karena Sig.α < 0,05.

b4 = Koefisien regresi variabel pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal (X4) sebesar -0,153 memiliki tanda negatif yang menunjukkan bahwa variabel ini tidak berpengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y) dan memiliki hubungan yang tidak searah. Apabila terdapat kenaikan pada pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal (X4) maka akan terjadi penurunan pada loyalitas pegawai (Y) dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap atau sama dengan 0. Pada variabel pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal (X4) ini mempunyai Sig.α sebesar 0,418 artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y) karena Sig.α > 0,05.

b5 = Koefisien regresi variabel keamanan dan kesehatan pegawai (X5) sebesar 0,087 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Apabila terdapat kenaikan program keamanan dan kesehatan

pegawai (X5) maka akan terjadi peningkatan pada loyalitas pegawai (Y) dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap atau sama dengan 0. Pada variabel keamanan dan kesehatan pegawai (X5) ini mempunyai Sig.α sebesar 0,688 artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y) karena Sig.α > 0,05.

Berdasarkan pada Tabel 4.9, model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,405. Hasil koefisien ini berarti bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X1), perlindungan terhadap bahaya (X2), program-program pelayanan (X3), pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal (X4) dan keamanan dan kesehatan pegawai (X5) dapat mempengaruhi variabel dependen loyalitas pegawai (Y) sebesar 40,5% dan sisanya sebesar 59,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini dan pada pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa faktor-faktor lain selain fringe benefits adalah: *career oppotunity, income, working task, company culture, working condition, becoming etrepreneur dan stress.*

### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah seluruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama atau simultan, yaitu Motivasi kerja (X1), Penilaian kinerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y), dengan cara membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel.

Hasil Uji F = **Fhitung > Ftabel 5,311 > 2,46**

Dari hasil Uji-F diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak langsung berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas pegawai.

### Uji t

digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas Motivasi kerja (X1), Penilaian kinerja (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja, dengan cara membandingkan antara thitung dengan t-tabel :

Hasil Uji t :  
 Nilai **t-hitung** > **t**  
**-tabel (1,329 < 2,022)** dan juga nilai Sig. <  $\alpha$   
 (0,192 > 0,05)  
 Sehingga (X1) Tidak berpengaruh signifikan  
 terhadap (Y).  
 Nilai **t-hitung** > **t-tabel (-0,288 < 2,022)** dan  
 juga nilai Sig. <  $\alpha$  (0,775 > 0,05)  
 Sehingga (X2) Tidak berpengaruh signifikan  
 terhadap (Y).  
 Nilai **t-hitung** > **t-tabel (2,347 > 2,022)** dan  
 juga nilai Sig. <  $\alpha$  (0,024 < 0,05)  
 Sehingga (X3) berpengaruh signifikan  
 terhadap (Y).  
 Nilai **t-hitung** > **t-tabel (-0,819 < 2,022)** dan  
 juga nilai Sig. <  $\alpha$  (0,418 > 0,05)  
 Sehingga (X4) Tidak berpengaruh signifikan  
 terhadap (Y).  
 Nilai **t-hitung** > **t-tabel (0,404 < 2,022)** dan  
 juga nilai Sig. <  $\alpha$  (0,688 > 0,05)  
 Sehingga (X5) Tidak berpengaruh signifikan  
 terhadap (Y).

Dari hasil Uji-t diatas dapat disimpulkan bahwa satu-satunya variabel yang berpengaruh secara signifikan dan dominan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai yaitu variabel (X3) Program-program pelayanan.

## PEMBAHASAN

Istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X1) adalah merupakan variabel yang berbagai bentuk waktu tidak bekerja dimana karyawan tetap menerima pembayaran upah yang ditinjau dalam penelitian ini. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas pegawai (Y), maka istirahat on the job atau pembayaran waktu tidak bekerja yang diberikan oleh kantor perwakilan Bank Indonesia Jl. Brawijaya No. 2, Kediri tidak berpengaruh pada loyalitas pegawai. Hal ini dikarenakan, sebagian besar pegawai sudah memiliki cuti yang setiap tahunnya diberikan jatah khusus dan cuti ini hak penggunaannya diserahkan pada pegawai masing-masing dan di instansi pekerjaan yang lain cuti yang diberikan merupakan keharusan, hal ini juga telah diatur oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi

Nomor 5 Tahun 2012 Nomor SKB.06/MEN/VII/2012 Nomor 02 Tahun 2012.

Perlindungan terhadap bahaya (X2) adalah merupakan jaminan-jaminan keamanan yang diberikan kepada pegawai berupa jaminan pembayaran upah, tunjangan hari tua. Pada penelitian ini dihasilkan bahwa kualitas Perlindungan terhadap bahaya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y). Dalam hal benefits ini diberikan agar karyawan dapat memiliki rasa aman dan jaminan keamanan dan pada penelitian ini hasil yang di dapat tidak ada pengaruh terhadap loyalitas pegawai (Y). Hal ini dikarenakan, minimnya kecelakaan yang dialami oleh pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri dan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari merupakan pekerjaan administrasi (perkantoran), hal ini berbeda jika dibandingkan pada pegawai manufaktur yang memiliki resiko kecelakaan kerja yang tinggi.

Program-program pelayanan (X3) adalah merupakan kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Mengacu pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel program-program pelayanan (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas pegawai (Y). Hal ini dikarenakan, sebagian besar pegawai Bank Indonesia memiliki beban kerja yang relatif tinggi sehingga pegawai sangat membutuhkan fasilitas-fasilitas penunjang untuk menghilangkan kejenuhan di saat waktu pegawai melakukan pekerjaan dan pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri telah memiliki penghasilan pokok (Kompensasi Langsung) yang memadai sehingga kompensasi tidak langsung yang sifatnya unik disambut sangat baik oleh pegawai. Sehingga variabel X3 berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y).

Pembayaran kompensasi yang diisyaratkan legal (X4) adalah merupakan fasilitas berupa alat-alat perlindungan diri dan fasilitas perawatan terhadap pegawai yang mengalami kecelakaan pada saat bekerja. Pada penelitian ini variabel pembayaran kompensasi yang diisyaratkan legal (X4)

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel loyalitas pegawai (Y). Hal ini memiliki kesamaan pada variabel (X2) bahwa kondisi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri mempunyai tingkat resiko kecelakaan yang rendah sehingga program-program perawatan dan alat-alat pelindung diri tidak terlalu dibutuhkan.

Kesehatan dan keamanan pegawai (X5) adalah merupakan pemeliharaan keamanan dan kesehatan karyawan hal ini dimaksudkan bahwa kantor memperhatikan kondisi-kondisi kerja yang aman dan kesehatan karyawan merupakan tanggung jawab kantor pegawai tempat bekerja. Pada penelitian ini variabel kesehatan dan keamanan pegawai (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y). Hal tersebut dikarenakan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas kecelakaan kerja serta kondisi bangunan yang baik sehingga pegawai sudah relatif cukup merasa aman sehingga program keamanan yang dilakukan pada kantor perwakilan hanya terbatas pada pelatihan evakuasi kebakaran selebihnya tidak banyak program yang dilakukan berbeda halnya dengan kesehatan yang masih dianggap penting terbukti kontribusi positif variabel (X5) sebesar 0,87 walaupun masih tidak terlalu signifikan karena masih  $< 0,05$ .

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompensasi tidak langsung (*Indirect Payment*) yang meliputi : *istirahat on the job* atau pembayaran waktu tidak bekerja, perlindungan terhadap bahaya, program-program pelayanan, pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal dan keamanan dan kesehatan pegawai terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Berikut ini adalah kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan:

1. Pembayaran waktu tidak bekerja atau istirahat *on the job*, perlindungan terhadap bahaya, program-program pelayanan, pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal dan keamanan dan

kesehatan pegawai berpengaruh secara simultan terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.

2. Pembayaran waktu tidak bekerja atau istirahat *on the job* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.
3. Perlindungan terhadap bahaya tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.
4. Program-program pelayanan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.
5. Pembayaran kompensasi yang di syaratkan legal tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.
6. Keamanan dan kesehatan pegawai tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.
7. Hasil penelitian membuktikan bahwa program-program pelayanan berpengaruh dominan terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri.

### Saran

Berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Sehubungan dengan hasil penelitian ini, maka penting bagi pihak kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri untuk mempertahankan dan meningkatkan kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) yang mencakup variabel-variabel program-program pelayanan yaitu : (a.) Program Rekreasi, (b.) Menyediakan tempat-tempat seperti kolam renang, (c.) Perumahan yang baik bagi pegawai, (d.) Beasiswa Pendidikan, (e.) Fasilitas Tempat Kerja, (f.) Uang transportasi, (g.) Pemberian Beasiswa bagi anak-anak dan (h.) Bimbingan Konseling pegawai. Dengan program-program sudah dimiliki dimaksudkan



- agar pegawai semakin loyal terhadap instansi yang bersangkutan.
2. Penting bagi kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri untuk menggugah kesadaran akan keamanan (perlindungan terhadap bahaya) yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai, selain dari pada itu kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri menggugah kesadaran akan pentingnya asuransi kecelakaan dan pentingnya alat pelindung diri (K3).
  3. Pihak kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri dapat meningkatkan program-program pelayanannya untuk mengurangi tingkat perputaran (*turnover*) pegawai. Pihak kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri dapat memberikan inovasi dalam hal program-program pelayanan yang diberikan kepada pegawai.
  4. Saran bagi peneliti berikutnya untuk menambahkan variabel selain kompensasi tidak langsung (*indirect payment*) dan telah disebutkan pada pembahasan penelitian diatas yaitu : *career opportunity, income, working task, company culture, working condition, becoming entrepreneur dan stress kerja*.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agustiono, Danny., 2012, *Laporan Pelaksanaan Percobaan Kerja Kantor Bank Indonesia Kediri*, Bank Indonesia, Kediri.
- Anonim., 2008, *IOMA's Report on Managing Benefits Plans, IOMA Business Intelligence Or Work*, USA. available online at <http://ioma.bna.com>.
- Anoraga, Panji dan Ninik Widiyanti., 1993. *Psikologi Dalam Perusahaan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Ardana, I. Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Dessler, Gary., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-10 Jilid 1 Indeks, Klaten.
- Ferdinand, A.T., 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang
- Flippo, Edwin B., 2002, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gunawan, Yogi T., 2007. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Jaya Mekar Sari Blitar), Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.
- Handoko, T. Hani., 2010., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ekonomika dan bisnis Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi ke enam, Bumi Aksara Group, Bandung.
- Heshizer, Brian., 1994, The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational comitment, dan turn over intentions, *Journal Management, Benefits Quaterly*, Fourth Quarter.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo., 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen*, Fakultas Ekonomika dan bisnis Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Kadarwati, U., 2003. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Upah dan Jaminan Sosial Dengan Loyalitas Kerja. Skripsi Sarjana (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi UMS, Surakarta.
- Kasper, Helmut., Juergen Muehlbacher, Georg kodydek and Liping Zang., 2012, Fringe benefits and loyalty on the Chinese labour market-a trend towards higher individual and performance orientation, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 7 No. 2, pp. 164-176.
- Krisna, Maria., 2011, Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemimpin Terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan (Studi Kasus pada PT. Riau Andalan Pulp dan

- Paper Bisnis Unit Riau Fiber), Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe., 2002, *Human Resource Management*, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ,.
- Nitisemito, S. Alex., 1991, *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta Timur.
- Poerwadarminta, WJS., 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Rivai, Veitzal., dan Ella Jauvani Sagala., 2009. *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*, Rajawali Press, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge., 2008, *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Salemba Empat, Jakarta.
- Santoso, Singgih., 2002, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT Elex Mediau Media Komputindo, Jakarta
- Saydam, Gouzali., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) : Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Djambatan, Jakarta.
- Schuler, Randalls and Jackson E. Susan., 1997, *Human Resource Management*, New York, West Publishing Company.
- Sikula, Andrew F., 1981. *Personnel and Human Resources Management.*, By John Wiley and Sons Inc, New York 4 Wiley Trans Edition.
- Siswanto, Bejo., 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, R.M dan Porter, L. W., 1983, *Motivational and Work Behavior*, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- Sugiyono., 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz., 2010, *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-Maliki Press, Malang.
- The Canadian Bar Association, 2012, *In-House Counsel Compensation & Career Survey Report*, The Counsel Network, Canada. available online at <http://cba.org/cba/News/>.
- Udiati., 2005, Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Penelitian Pada (Studi Kasus Pada PT. Gudang Garam Tbk Kediri), Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang.