
Kinerja Agen Sebagai Pemediasi dalam Hubungan antara Dayatarik Program Insentif dan Keinginan Berpindah Agen Asuransi Jiwa di Samarinda

Robiansyah¹, Syaharuddin², Alexander Sampelling³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia.

E-mail: robiansyah@feb.unmul.ac.id

E-mail: syahrudin.y@feb.unmul.ac.id

E-mail: alexander.sampelling@feb.unmul.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model penentuan niat perputaran agen asuransi. Kinerja agen dianggap sebagai mediator pada hubungan antara daya tarik program insentif dan intensi turnover. Responden penelitian ini adalah agen asuransi jiwa yang tersebar di 4 agen asuransi di Samarinda dengan jumlah responden sebanyak 200 agen. Pemilihan responden difokuskan pada agen asuransi yang telah bekerja minimal 1 tahun. Uji hipotesis menggunakan regresi linier dan analisis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa niat perputaran agen asuransi secara signifikan dijelaskan oleh daya tarik program insentif dan kinerja agen, sementara efek mediasi sepenuhnya didukung.

Kata Kunci: Daya Tarik Program Insentif, Kinerja Agen, dan Niat Turnover

Agent Performance as a Mediator in Relation between Dayatarik Incentive Program and Moving Life Insurance Agent in Samarinda

Abstract

This study aims to examine the determination model of insurance agent's turnover intention. Agent's performance is considered as mediator on relationship between incentive program attractiveness and turnover intention. Respondents of this research are life insurance agents spread over 4 insurance agencies in Samarinda with the total respondents were 200 agents. Selection of respondents focused on the insurance agents who have worked for at least 1 year. Hypothesis testing used linear regression and mediation analysis. The results indicated that insurance agent's turnover intention are significantly explained by incentive program attractiveness and agent's performance, while fully mediation effect is supported.

Keywords: Incentive Program Attractiveness, Agent's Performance, and Turnover Intention

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis asuransi di Indonesia pada tahun 2016 mengalami peningkatan yang cukup signifikan (AAJI, 2017). Data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia menunjukkan total pendapatan industri asuransi jiwa pada kuartal III-2016 meningkat sebesar 78,1 % menjadi Rp 158,65 Trilyun dibandingkan kuartal III-2015 sebesar 89,10 Trilyun. Sedangkan, pendapatan premi meningkat 15,1% menjadi Rp 116,06 Trilyun dari Rp 100,80 Trilyun pada tahun sebelumnya. Sementara itu, total klaim dan manfaat meningkat 17,3% dari Rp 61,76 Trilyun di kuartal III-2015 kemudian naik menjadi sebesar Rp 72,45 Trilyun di kuartal III-2016. Jumlah total tertanggung juga mengalami peningkatan sebesar 2,7% menjadi 58,16 juta orang dari tahun sebelumnya 56,66 juta orang.

Namun, salah satu masalah penting dalam bisnis asuransi adalah tingginya tingkat turnover agen. Data tahun 2014-2016 di sebuah agensi asuransi menunjukkan tingkat turnover yang mencapai rata-rata 70 % setiap tahunnya. Artinya dari 100 agen yang bergabung, hanya 30 yang bertahan untuk menjalani profesi sebagai agen asuransi. Tentu saja, semakin besar angka turnover agen mengharuskan agensi untuk mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk merekrut agen baru. Hal ini akan berdampak pada penurunan tingkat keuntungan perusahaan.

Salah satu strategi yang dikembangkan oleh perusahaan asuransi adalah dengan mendorong pertumbuhan kinerja agen di awal-awal mereka bergabung dengan agensi. Arjuna (2011) menyebutkan bahwa agen asuransi mendapat komisi sekitar 30-35 % bergantung pada kebijakan perusahaan dari total premi yang dibayarkan nasabah selama dua tahun. Kemudian, agen akan mendapat komisi 3-5% selama tiga tahun berikutnya. Hal ini perlu dilakukan agar memberikan efek kepercayaan diri yang lebih kuat untuk terus bergabung dan loyal dengan perusahaan. Tentu saja, ini harus didukung oleh sistem insentif yang lebih menarik sehingga membuat agen termotivasi untuk mencapai target kinerja yang diharapkan. Penelitian ini mencoba untuk mengembangkan model penentu keinginan berpindah agen asuransi dengan mempertimbangkan faktor dayatarik program insentif serta kinerja agen sebagai variabel pemediasi.

Isu daya tarik program insentif sebagai salah satu bentuk kompensasi menjadi penting dikarenakan salah satu fungsi sistem kompensasi adalah untuk menarik minat para pelamar masuk bergabung dengan sebuah perusahaan (Simamora, 2001). Selain itu, persaingan antar agensi asuransi menuntut perusahaan untuk mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk loyal pada perusahaan. Sebab, jika mereka mendapatkan kompensasi yang kurang memadai dibandingkan agensi lain maka mereka akan lebih cenderung untuk pindah ke agensi yang menawarkan kompensasi lebih baik. Studi yang dilakukan oleh Pathak dan Tripathi (2010) terhadap tenaga penjualan asuransi di India menunjukkan bahwa daya tarik insentif merupakan salah satu faktor penting yang mendorong seseorang bergabung menjadi agen dan juga pendorong yang menyebabkan mereka keluar dari perusahaan jika mereka melihat ada perusahaan yang menawarkan insentif yang lebih baik. Untuk itu, disusun hipotesis berikut:

H1: Semakin menarik program insentif, semakin turun keinginan agen untuk pindah.

Menurut Widodo (2015) tujuan program insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab kepada karyawan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya. Satu hal yang patut dicermati adalah sifat pekerjaan agen asuransi yang mentikberatkan pada sumber penghasilannya hampir sebagian besar berbasis insentif (komisi dan bonus). Riset empiris menunjukkan bahwa program insentif berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan bagian penjualan (Muspita, 2014). Pemberian insentif yang lebih menarik akan mendorong agen untuk mengoptimalkan usaha pencapaian target kinerja mereka sebab ini akan meningkatkan tambahan pendapatan yang mereka peroleh. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Semakin menarik program insentif, semakin meningkat kinerja agen.

Studi yang dilakukan Boshoff dan Allen (2000) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang bagus cenderung tidak ingin melakukan resign. Kemampuan seorang agen untuk mendapat penjualan yang besar membuat mereka memperoleh penghasilan yang besar pula. Saeed et al. (2014) berpandangan bahwa jika kinerja baik, maka karyawan mendapat reward yang memuaskan mereka

sehingga membuat mereka bertahan lebih lama di perusahaan. Demikian pula dengan agen asuransi, karenanya dapat diduga:

H3: Semakin tinggi kinerja agen, semakin turun keinginan agen untuk pindah.

Menurut Tenardhi (2012) manajer penjualan perlu untuk melakukan percepatan penjualan selain dalam rangka memperpendek proses penjualan yang cukup besar biayanya juga untuk meningkatkan nilai dan volume penjualan. Sehingga, jika ditindaklanjuti maka tenaga penjualan bisa fokus untuk mengejar penjualan pada periode berikutnya. Karena itu, strategi meningkatkan kinerja agen di 2 tahun awal mereka menjadi urgen ditempuh. Hal ini dikarenakan salah satu biaya yang besar dalam pengelolaan SDM adalah biaya rekrutmen agen baru. Karena itu, manajer SDM berupaya semaksimal mungkin untuk mempertahankan karyawannya (Suparyadi, 2015). Namun, semata-mata hanya dengan meningkatkan dayatarik program insentif agar karyawan tidak keluar tanpa berimplikasi pada kinerja agen justru akan membuat biaya pengembangan SDM menjadi membesar. Sehingga insentif yang menarik hanya akan efektif menurunkan tingkat turnover jika mampu mendorong kinerja yang tinggi pula.

H4: Kinerja agen memediasi pengaruh dayatarik program insentif terhadap keinginan berpindah agen.

METODE PENELITIAN

Pengukuran

Variabel dayatarik program insentif dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari konsep insentif finansial yang banyak digunakan dalam pekerjaan tenaga penjualan (Dessler, 2015). dioperasionalkan sebagai tingkatan seberapa menarik program insentif (dalam bentuk komisi dan bonus) yang ditawarkan sebuah perusahaan asuransi dibandingkan dengan perusahaan asuransi yang lain. Konstruk ini diukur dengan 4 empat item indikator yaitu komisi penjualan pribadi, komisi penjualan grup, bonus tunai, dan bonus non tunai. Salah satu item pertanyaannya adalah “komisi penjualan pribadi yang ditawarkan perusahaan ini lebih menarik dibandingkan perusahaan asuransi lain” (skala 1=sangat tidak setuju hingga 10=sangat setuju).

Kinerja yang menjadi variabel dependen sekaligus pemediasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai capaian hasil kerja yang diraih oleh agen asuransi selama setahun terakhir yang diukur dengan tiga indikator item pertanyaan. Indikator kinerja yang digunakan mengacu pada kriteria yang sering digunakan oleh para supervisor agen dalam menilai kinerja agen asuransi jiwa yaitu capaian jumlah pendapatan, premi, dan produksi polis (Widodo, 2011). Salah satu contoh item pertanyaannya yaitu “Seberapa baik capaian jumlah premi yang dihasilkan oleh agen?” (diukur dengan skala 1=sangat buruk sekali hingga 10=sangat baik sekali).

Keinginan berpindah dioperasionalkan sebagai keinginan agen asuransi untuk keluar dari agensi yang diukur dengan menggunakan 3 indikator sebagaimana yang digunakan oleh Jones et al. (2007). Salah satu item yang digunakan dalam bentuk pertanyaan berikut ”Kemungkinan besar saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan”(diukur dengan skala 1=sangat tidak setuju hingga 10=sangat setuju).

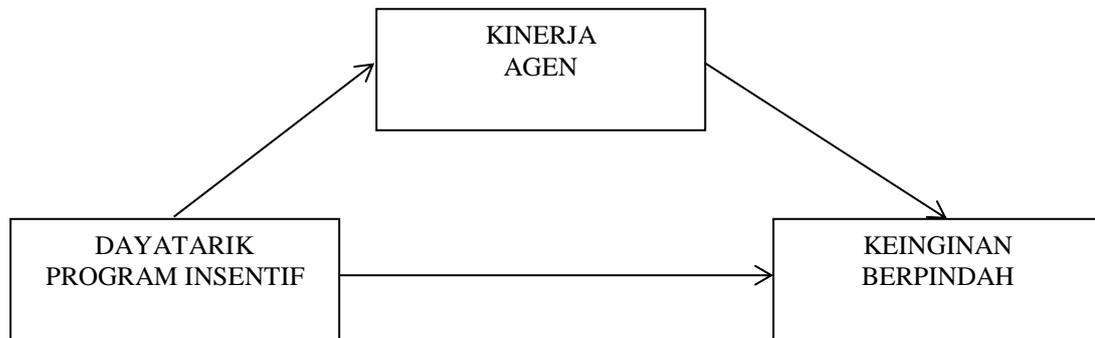
Sampling

Menurut data majalah Investor sebagaimana dikutip situs Ayoasuransi (2017), dari sekitar 50 perusahaan asuransi jiwa di Indonesia, ada sebanyak tujuh perusahaan asuransi yang meraih keuntungan terbesar di tahun 2016 dibandingkan perusahaan asuransi yang lain. Namun, hanya ada empat yang bersedia bekerjasama dalam pengumpulan data survey penelitian ini. Keempat perusahaan tersebut yaitu Prudential, Sequislife, AXA, dan Jiwasraya. Dengan total 407 agen, maka dapat dilakukan teknik probability sampling menggunakan rumus didapatkan sebanyak 202 responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian ini. Untuk memastikan tidak terdapat outlier, dilakukan uji data yang menghasilkan ada dua kasus yang mengalami outlier. Sehingga data yang siap untuk dianalisis lebih lanjut tersisa sebanyak 200 responden.

Pengujian

Dalam rangka memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini digunakan Corfirmatory Factor Analysis (CFA) dan Cronbach Alpha. Alat analisis yang digunakan dalam

penelitian ini adalah regresi linier berganda. Sedangkan untuk menguji efek mediasi menggunakan persyaratan yang digunakan oleh Baron dan Kenny (1986). Pertama, uji regresi variabel independen terhadap mediator harus signifikan. Kedua, hasil regresi variabel independen ke dependen juga harus signifikan. Ketiga, variabel mediator juga harus signifikan terhadap dependen. Efek mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi lebih kecil dibanding pengujian kedua. Jika tidak berpengaruh signifikan, maka terjadilah mediasi sempurna (perfect mediation).



Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian validitas dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa skor faktor loading semua indikator berada di atas 0,5. Sementara itu, hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha menunjukkan semua indikator nilainya berada di atas 0,6. Sehingga semua indikator yang digunakan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel menurut kriteria yang digunakan oleh Hair et al. (2006).

Tabel. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	1	2	3	Cronbach Alpha
Dayatarik Program Insentif	DPI1		.844		.789
	DPI2		.832		
	DPI3		.714		
	DPI4		.590		
Keinginan Berpindah	KB1	.954			.975
	KB2	.957			
	KB3	.960			
Kinerja Agen	KA1			.835	.805
	KA2			.798	
	KA3			.760	

Deskripsi responden yang menjadi obyek penelitian ini terdiri dari 92 (46%) orang laki-laki dan 108 (54%) perempuan. Ini menunjukkan bahwa kecenderungan perempuan terlibat dalam bisnis asuransi semakin meningkat. Sebagian besar responden berusia 26-35 tahun (43%) dan 36-45 tahun (29%) mereka berada di usia produktif bekerja. Jika dilihat dari status maritalnya, kebanyakan responden sudah menikah sebanyak 152 orang (76%). Berarti, tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga yang semakin tinggi membuat orang memilih profesi agen asuransi sebagai pilihan profesi. Tingkat pendidikan responden sebagian besar sekolah menengah (55%). Ini dapat dipahami bahwa profesi agen membuka peluang angkatan kerja lulusan sekolah menengah mendapatkan peluang income yang cukup besar. Namun, melihat sebagian besar responden berada di rentang 1-2 tahun (72,5%) baru bekerja di agensi dengan penghasilan mereka sebagian besar kurang dari 5 juta rupiah (58%) yang berarti mereka berada di fase kritis pembuktian kinerja untuk tetap bertahan dan terus menjalankan profesi sebagai agen asuransi.

Tabel. Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik Respoden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	92	46
Perempuan	108	54
Usia (tahun)		
17-25	33	17
26-35	86	43
36-45	58	29
Lebih dari 45	23	11
Tingkat Pendidikan		
Sekolah Menengah	109	55
Diploma	38	19
Sarjana	53	26
Status Pernikahan		
Lajang	40	20
Menikah	152	76
Duda/Janda	8	4
Lama Bekerja (tahun)		
1-2	145	72,5
3-5	53	26,5
Lebih dari 5	2	1
Besar Penghasilan (juta)		
Kurang dari 5	116	58
5-10	60	30
10-15	18	9
Lebih dari 15	6	3

Hasil uji regresi pada persamaan pertama, dengan keinginan berpindah sebagai variabel dependen menunjukkan hasil korelasi sebesar 0,164 dan koefisien determinasi sebesar 0,027. Angka ini termasuk rendah yang berarti hanya sekitar 2% variabel dayatarik insentif menjelaskan keinginan berpindah. Namun, hasil uji F untuk menilai kelayakan model menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 5,491 (Sig. 0,020) yang berarti model ini masih bisa digunakan untuk mengestimasi data. Nilai koefisien regresi sebesar -0,453 dan pengujian dengan t hitung menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar -2,343 sehingga disimpulkan hipotesis pertama diterima.

Pada persamaan kedua, uji statistik menunjukkan korelasi sebesar 0,512 dan koefisien determinasi sebesar 0,293 yang berarti sekitar 29% variasi dayatarik program insentif dapat menjelaskan kinerja agen. Model persamaan ini juga layak dengan ditunjukkan oleh nilai uji F yang signifikan sebesar 70,488 (Sig. 0,000). Koefisien regresi menunjukkan nilai sebesar 0,511 yang berdasarkan uji t memperlihatkan hasil signifikan sebesar 8,396 (Sig.0,000). Dengan hasil ini dinyatakan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa semakin menarik program insentif maka kinerja agen meningkat terdukung.

Pengujian statistik pada persamaan ketiga dengan mempertimbangkan kinerja agen sebagai prediktor menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,345 dan koefisien determinasi sebesar 0,119 yang berarti 11,9% variabel keinginan berpindah dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Uji F menunjukkan kelayakan model berada pada nilai 27,755 (Sig. 0,000) yang berarti model ini cukup baik. Sebesar -0,953 nilai koefisien regresi dan berdasarkan nilai t hitung sebesar -5,172 (Sig. 0,000) yang terbukti signifikan bahwa kinerja agen menurunkan keinginan agen untuk pindah. Artinya, hipotesis ketiga diterima dalam penelitian ini.

Efek mediasi diuji lewat persamaan keempat menunjukkan nilai koefisien regresi variabel dayatarik insentif terhadap keinginan berpindah menjadi tidak signifikan sebesar 0,047 dengan t hitung 0,218 (0,828). Sedangkan dayatarik terhadap kinerja agen dan kinerja agen terhadap keinginan berpindah menunjukkan angka yang signifikan. Sehingga, menurut kriteria yang ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) terdapat efek mediasi yang sempurna (perfect mediation) yang berarti hipotesis keempat terdukung.

Tabel. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Persamaan	Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi	t hitung	Prob.	Ket.
1	KB	DPI	-0,453	-2,343	0,020	R = 0,164 R ² = 0,027 F = 5,491 (Sig. 0,020)
2	KA	DPI	0,511	8,396	0,000	R = 0,512 R ² = 0,293 F = 70,488 (Sig. 0,000)
3	KB	KA	-0,953	-5,172	0,000	R = 0,345 R ² = 0,119 F = 26,755 (Sig. 0,000)
4	KB	DPI	0,047	0,218	0,828	R = 0,345
		KA	-0,977	-4,543	0,000	R ² = 0,119 F = 13,337 (Sig. 0,000)

Temuan dalam penelitian yang mendukung semua hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa model ini cukup layak untuk dijadikan sebagai penentu keinginan berpindah agen. Hal ini terbukti secara empiris lewat uji statistik dan mendukung temuan-temuan sebelumnya (Pathak dan Tripathi, 2010; Muspita, 2014; Boshoff dan Allen, 2000). Hal ini berarti bahwa strategi yang diterapkan kebanyakan perusahaan asuransi dalam mengelola pada agen mereka pada 2 tahun awal merupakan strategi yang tepat. Profesi agen asuransi merupakan pekerjaan yang prospektif. Sebab selama lima tahun ke depan ia terus mendapatkan komisi dari satu penjualan yang dibuatnya, setiap bulan naik gaji lebih dari dua kali dan jabatan selalu naik (Arjuna, 2011). Inilah yang memberikan dayatarik bagi agen untuk meningkatkan kinerja mereka lewat nilai premi, jumlah polis dan dengan sendirinya meningkatkan pendapatan mereka secara signifikan. Sehingga ini akan menyebabkan agen enggan keluar pindah dari perusahaan.

Kinerja agen merupakan titik krusial yang harus menjadi fokus manajemen. Sehingga, faktor-faktor yang mendorong kinerja mesti mendapat perhatian yang lebih. Dayatarik program insentif seperti komisi dan bonus sebagai salah satu pendorong tersebut harus didesain sedemikian rupa sehingga membuat agen termotivasi untuk bekerja lebih produktif. Sebab, semakin baik kinerja agen maka kinerja organisasi akan meningkat pula. Hal ini selaras dengan hasil riset yang menunjukkan bahwa sistem kerja yang berkinerja-tinggi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja finansial perusahaan (Becker et al. (2009).

SIMPULAN

Temuan dalam riset ini memberikan implikasi penting bagi manajer dalam mengelola para agen yang merupakan ujung tombak utama dalam pencapaian target kinerja agensi. Namun sebagaimana sifat dayatarik program insentif yang bersifat relatif terhadap komparasi dengan agensi lain, maka dinamika perubahan program insentif yang terjadi di antara sesama agensi asuransi merupakan sesuatu yang harus dicermati oleh para manajer. Sebab, ketika sebuah perusahaan asuransi tidak melakukan update dan penyesuaian terhadap perubahan dalam program insentif agensi lain maka bisa jadi membuat para agen keluar. Dua tahun pertama merupakan saat kritis untuk mendorong kinerja optimal para agen. Sehingga peran para supervisor untuk mendampingi dan menumbuhkan kemampuan agen untuk berkinerja baik merupakan tuntutan dan perhatian utama mereka. Namun, kecilnya nilai korelasi dan koefisien determinasi dalam penelitian ini juga berarti bahwa penentu keinginan berpindah tersebut lebih banyak lagi ditentukan oleh variabel lain di luar model. Karena itu, perlu pengembangan model yang lebih kompleks lagi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih utuh terhadap fenomena yang terjadi di bisnis asuransi secara umum dan para agen secara khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- AAJI. 2017. Siaran Pers terkait Kinerja Asuransi Jiwa Kuartal III-2016. <http://www.aaji.or.id/file/uploads/informasi/SE%20AAJI%20357%20Siaran%20Pers%20dan%20Un-Audited%20Data%20Kuartal%20III%202016.pdf>, diakses tanggal 4 Mei 2017.
- Anonim. 2017. Peringkat Asuransi Tahun 2016. <https://ayoasuransi.net/daftar-asuransi-terbaik-di-indonesia-dan-asuransi-terdaftar-di-indonesia/>, diakses tanggal 3 Mei 2017.
- Arjuna, Wira. 2011. Agen Asuransi Nggak Kaya, Ngapain Aja? Penerbit PT Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Baron, Reuben M & Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51, No ^: 1173-1182.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., & Ulrich, Dave. 2009. *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E., & Tatham, Ronald L. 2006. *Multivariate Data Analysis 6th Edition*. Pearson Education Inc., New Jersey USA.
- Jones, Eli., Chonko, Lawrence., Rangarajan, Deva., & Roberts, James. The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60:663-671.
- Muspita, Novi Catur. 2014. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Penjualan PT Pupuk Semen Gresik Palembang. *Jurnal Transliteria*, Edisi 2.
- Pathak, Suman & Tripathi, Vibhuti. 2010. Sales Force Turnover: An Exploratory Study of the India Insurance Sector. *Management*, Vol.5 Spring (1) 3-19.
- Saeed, Iqra., Waseem, Momina., Sikander, Sidra., & Rizwan, Muhammad. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2
- Simamora, Henri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Suparyadi, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tenardhi, Billy Taufan. 2012. *The 8 Continuums of Sales Management Process*. Penerbit Raih Asa Sukses, Jakarta.
- Widodo, Sugeng. 2011. *Mindset Sukses Agen Asuransi: Cara Cerdas Sukses, Kaya, dan Terpuji*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.