

STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI JABATAN *UNDERWRITING STAFF* PADA PT ASURANSI MSIG INDONESIA

Diandra Rizko Siswanto, Lindawati Kartika

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen - Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB, Dramaga, Bogor

ABSTRAK

Masyarakat Ekonomi ASEAN yang dimulai tahun 2016 membuat persaingan industri semakin meningkat, tak terkecuali industri asuransi kerugian. Underwriting sebagai tonggak dari bisnis asuransi merupakan kunci dari daya saing perusahaan. Maka dari itu PT Asuransi MSIG Indonesia memerlukan strategi rekrutmen dan seleksi yang ideal untuk merekrut karyawan bagian underwriting. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk (1) Mengidentifikasi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di PT Asuransi MSIG Indonesia, (2) Mengidentifikasi faktor, aktor, tujuan, dan alternatif skenario yang mempengaruhi penentuan strategi rekrutmen dan seleksi bagi Underwriting Staff, (3) Menentukan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang ideal untuk Underwriting Staff di PT Asuransi MSIG Indonesia. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Metode yang digunakan adalah Proses Hierarki Analitik (PHA) dengan non probability purposive sampling kepada pakar. Hasil pengolahan menunjukkan strategi terbaik yang digunakan adalah dengan *bidding* atau promosi untuk mengisi posisi underwriting.

Kata kunci: rekrutmen, seleksi, strategi 2

PENDAHULUAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang berlaku mulai 1 Januari 2016, membuat transaksi ekonomi dan tenaga kerja antar negara ASEAN semakin mudah dan cepat. Perusahaan - perusahaan yang beroperasi di wilayah ASEAN pun semakin bersaing satu sama lain,

tak terkecuali PT Asuransi MSIG Indonesia. PT Asuransi MSIG Indonesia merupakan perusahaan asuransi kerugian (*non-life insurance*) yang merupakan perusahaan patungan dari negara Indonesia dengan salah satu negara asing. Daya saing PT Asuransi MSIG Indonesia dalam menghadapi MEA 2016 semakin menurun ketika dilihat dari pendapatan bersih tahun 2013 hingga 2015. Rincian pendapatan bersih PT Asuransi MSIG Indonesia dilihat dari Laporan Laba Rugi PT Asuransi MSIG Indonesia dalam Tabel 1. Dalam Tabel 1., bahwa dari tahun 2013 hingga 2014, pendapatan bersih PT Asuransi MSIG Indonesia mengalami penurunan dan kembali meningkat di tahun 2015. Dapat dilihat juga dalam Tabel 1 bahwa beban underwriting memiliki pengaruh besar dalam penurunan pendapatan bersih. Hal ini menjadi masalah ketika MEA 2016 yang sudah mulai diberlakukan namun daya saing PT Asuransi MSIG Indonesia justru menurun karena pendapatan bersih yang sempat mengalami penurunan.

Untuk memperoleh karyawan, perusahaan melaksanakan program rekrutmen dan seleksi karyawan. Di PT Asuransi MSIG Indonesia ini terjadi permasalahan untuk mengisi kekosongan posisi karyawan, khususnya di posisi underwriting. Di tahun 2013 waktu rata-rata yang diperlukan PT Asuransi MSIG Indonesia untuk mengisi posisi vacant dari underwriting adalah 3 bulan. Masalah ini terus meningkat di tahun 2014 dengan waktu rata-rata 4 bulan dan puncaknya di tahun 2015 dengan rata-rata waktu untuk mengisi posisi staff yang vacant dari underwriting mencapai 6 bulan.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi PT Asuransi MSIG Indonesia 2013 – 2015 (dalam jutaan rupiah)

Keterangan	2013	2014	2015
Pendapatan Underwriting	414.704	482.002	548.297,49
Beban Underwriting	(148.146)	(211.727)	(222.368,49)
Hasil Investasi	96.450	61.054	116.053,44
Beban Usaha	(139.673)	(154.083)	(179.737,36)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	228.346	183.899	262.245,07
Hasil (Beban) Lain	5.011	6.653	15.148,72
Pajak Penghasilan	(56.590)	(45.481)	(82.134,56)
Laba (Rugi) Setelah Pajak	171.756	138.058	195.259,23
Pendapatan Lain	0	0	(9.785,89)
Total Pendapatan Bersih	171.756	138.058	185.473,34

Keterangan: angka di dalam kurung (x) menandakan jumlah negatif

Sumber: Laporan Keuangan PT Asuransi MSIG Indonesia Tahun 2013, 2014, 2015 (data diolah)

Hal ini menjadi masalah di PT Asuransi MSIG Indonesia karena dengan kosongnya posisi underwriting diperlukan lembur dari karyawan, peningkatan beban kerja, sehingga berpotensi untuk mengurangi kinerja perusahaan. Karena tugas dari *underwriting staff* merupakan tonggak utama dari perusahaan asuransi, maka MSIG Indonesia perlu memiliki karyawan yang tepat bagi divisi underwriting untuk meningkatkan daya saing perusahaan serta mencegah kerugian yang mungkin timbul di masa mendatang. Berdasarkan dimulainya MEA 2016, berkurangnya pendapatan PT Asuransi MSIG Indonesia, dan kesulitan PT Asuransi MSIG Indonesia untuk memperoleh underwriting staff yang kompeten maka perlu dilakukan penelitian mengenai Strategi Rekrutmen dan Seleksi bagi jabatan Underwriting Staff di PT Asuransi MSIG Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di PT Asuransi MSIG Indonesia
2. Mengidentifikasi faktor, aktor, tujuan, dan alternatif skenario yang mempengaruhi penentuan strategi

rekrutmen dan seleksi bagi jabatan *Underwriting Staff*

3. Menentukan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang ideal untuk jabatan *Underwriting Staff* di PT Asuransi MSIG Indonesia.

METODE

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui sumber primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2010) yaitu melalui kuesioner AHP yang dibagikan kepada pakar dan wawancara dengan salah satu *Person In Charge Recruitment*. Pengukuran data dalam penelitian menggunakan *Pairwise Comparison Matrix* yang digunakan untuk mengukur perbandingan antar satu kriteria dengan kriteria lainnya terhadap suatu hierarki.

Data sekunder diperoleh melalui sumber sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2010) tetapi melalui data hasil kajian pustaka baik dari buku, skripsi, tesis,

jurnal, website perusahaan , serta data internal perusahaan.

Metode Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel bagi pakar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* atau penetapan sampel dengan pertimbangan tertentu untuk menentukan pakar (Sugiyono 2010). Peneliti menggunakan kriteria pakar atau ahli yang menguasai bidang rekrutmen, paham mengenai *job description* dari *Underwriting Staff*, serta *end-user* dari *Underwriting Staff*. Pakar yang dipilih sebagai narasumber adalah (1) *Person In Charge Recruitment (PIC Recruitment)*, (2) *Manager HRLD*, (3) *Manager Underwriting*.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif (Sugiyono, 2010) untuk

menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Strategi rekrutmen dan seleksi jabatan *underwriting staff* diformulasi menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *Software Microsoft Excel 2010* dan *Software Expert Choice 11*.

Proses Hierarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process / AHP*) adalah metode yang digunakan untuk mengorganisir informasi dan pendapat ahli (*judgement*) dalam memilih alternatif yang paling disukai (Saaty 1991). Fewidarto (1996) menjelaskan bahwa struktur hierarki ini mempunyai bentuk yang saling terkait, tersusun dari suatu puncak atau sasaran utama (*ultimate goal*) turun ke sub-sub tujuan, lalu ke pelaku-pelaku yang memberikan pengaruh, turun ke tujuan-tujuan pelaku, kemudian kebijakan - kebijakan, dan akhirnya ke alternatif strategis, skenario.

Tabel 2. Pelaksanaan rekrutmen di PT Asuransi MSIG Indonesia berdasarkan teori 6B

Pelaksanaan	Divisi, Departemen, atau Tingkatan Karyawan
<i>Buying</i>	<i>Underwriting, Claim, Legal, General Affairs</i>
<i>Building</i>	<i>Finance, Risk Management, Accounting</i>
<i>Borrowing</i>	<i>HRLD, IT, Accounting</i>
<i>Bouncing</i>	Karyawan yang memiliki performa buruk dalam jangka waktu tertentu
<i>Binding</i>	<i>Japanese Business, Broker Business, Local Business</i>
<i>Bidding</i>	<i>Manager dan General Manager dari setiap divisi / departemen</i>

Sumber: PT Asuransi MSIG Indonesia (2016)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Rekrutmen dan Seleksi di Perusahaan

PT Asuransi MSIG Indonesia adalah perusahaan asuransi yang bergerak di asuransi kerugian dan merupakan perusahaan asuransi patungan dengan negara lain. PT Asuransi MSIG Indonesia sebagai salah satu perusahaan asuransi umum terkemuka di Indonesia dituntut untuk mendapatkan

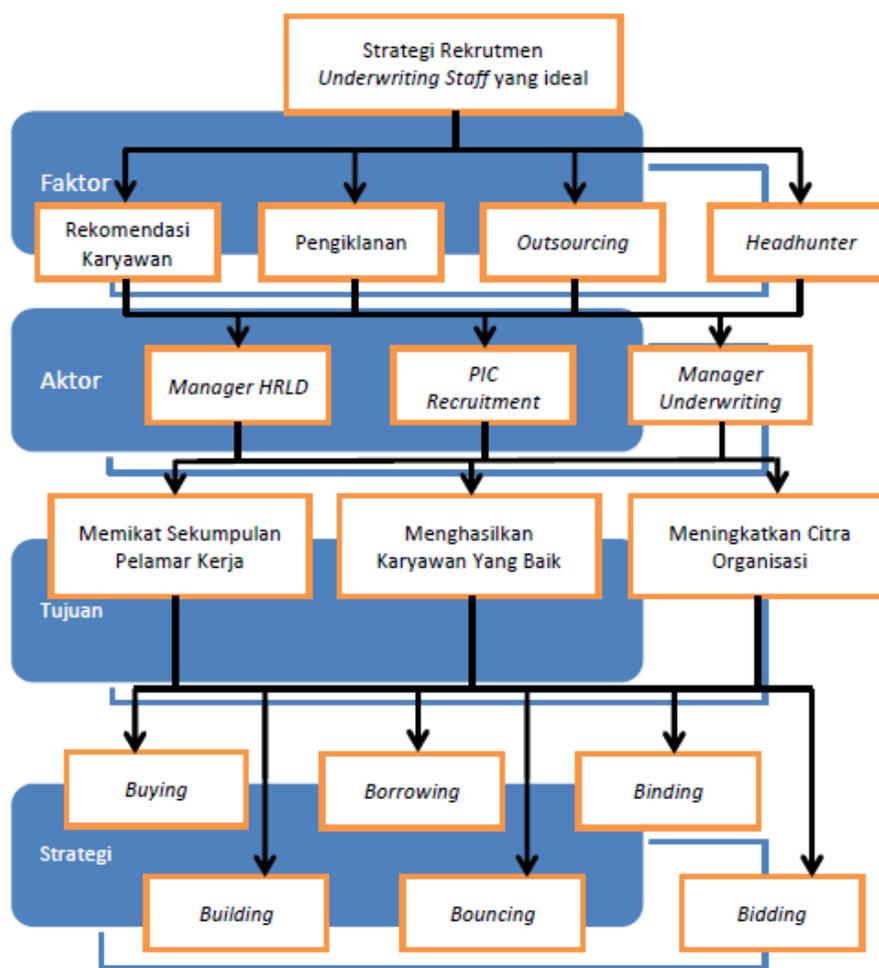
karyawan yang baik sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga siap menghadapi persaingan dari perusahaan sejenis. Setiap tahunnya, PT Asuransi MSIG Indonesia membuka rekrutmen baik dari jalur internal perusahaan ataupun eksternal perusahaan. Berdasarkan Teori 6B (Brockbank, 2005) pelaksanaan rekrutmen di divisi – divisi

dalam PT Asuransi MSIG Indonesia dapat dilihat dalam Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa dari teori 6B (*buying, building, borrowing, bouncing, binding, bidding*) PT Asuransi MSIG Indonesia melaksanakan semuanya. Dari setiap divisi menggunakan metode yang berbeda – beda terkecuali untuk divisi *Accounting* sebagian menggunakan *building* karena perusahaan berinvestasi di karyawan tersebut, dan sebagian lainnya dengan

borrowing karena perusahaan meminjam tenaga dari luar.

Hierarki Strategi Rekrutmen dan Seleksi Bagi Underwriting Staff

Hierarki untuk tujuan utama (*ultimate goal*) strategi rekrutmen dan seleksi bagi *underwriting staff* PT Asuransi MSIG Indonesia diidentifikasi berdasarkan Gambar 1.



Gambar 1. Hierarki strategi rekrutmen dan seleksi underwriting staff

Berdasarkan Gambar 1 dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai sasaran utama strategi rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* yang ideal terdapat elemen – elemen faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi.

Desain Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pengolahan Elemen Faktor

Hasil analisis hierarki yang bersumber dari tiga pakar dalam strategi perekrutan berdasarkan faktor, aktor, tujuan dan alternatif strategi. Hasil gabungan dari tiga pakar menghasilkan keputusan pada urutan prioritas

faktor dengan prioritas utama adalah faktor Rekomendasi Karyawan dengan nilai bobot 0,479 karena rekomendasi dari karyawan dianggap paling dipercaya karena karyawan yang merekomendasikan mengetahui kapasitas dari calon karyawan yang direkomendasikan. Prioritas kedua dengan nilai bobot sebesar 0,228 pada faktor Pengiklanan. Prioritas ketiga adalah faktor *Headhunter* dengan nilai bobot 0,148, dan yang menjadi prioritas keempat adalah faktor *Outsourcing* dengan nilai bobot 0,145. Hasil gabungan tiga pakar untuk faktor menghasilkan nilai konsistensi sebesar 0,03 sudah memenuhi syarat konsisten dari 3 pakar dalam menilai faktor.

Desain Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pengolahan Elemen Aktor

Hasil analisis hierarki yang bersumber dari tiga pakar dalam strategi perekrutan berdasarkan faktor, aktor, tujuan dan alternatif strategi. Hasil gabungan dari tiga pakar menghasilkan keputusan pada urutan prioritas utama adalah aktor Manager HRLD dengan nilai bobot 0,7278 karena Manager HRLD adalah pemegang keputusan tertinggi tentang diterima atau dipromosikannya karyawan. Prioritas kedua dengan nilai bobot sebesar 0,1758 pada aktor Manager Underwriting. Prioritas ketiga adalah aktor PIC Recruitment dengan nilai bobot 0,0964. Hasil gabungan tiga pakar untuk aktor menghasilkan nilai konsistensi sebesar 0,01 sudah memenuhi syarat konsisten dari 3 pakar dalam menilai aktor.

Desain Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pengolahan Elemen Tujuan

Hasil analisis hierarki yang bersumber dari tiga pakar dalam strategi perekrutan berdasarkan faktor, aktor, tujuan dan alternatif strategi. Hasil gabungan dari tiga pakar menghasilkan keputusan pada urutan prioritas tujuan utama adalah tujuan Memikat

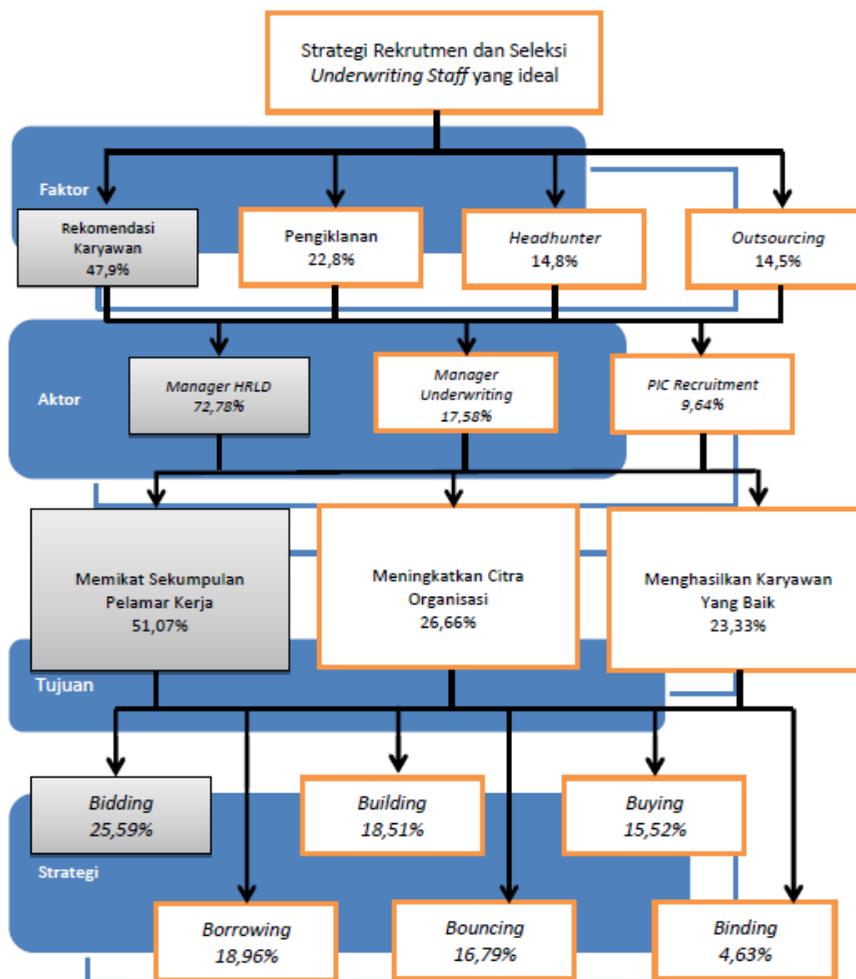
Sekumpulan Pelamar Kerja dengan nilai bobot 0,3914 karena dengan banyaknya pelamar kerja atau calon pengisi suatu posisi maka akan terdapat banyak pilihan yang dapat dipilih oleh perusahaan. Prioritas kedua dengan nilai bobot sebesar 0,2075 pada tujuan Meningkatkan Citra Organisasi. Prioritas ketiga adalah tujuan Menghasilkan Karyawan Pelaksana Baik dengan nilai bobot 0,1358. Hasil gabungan tiga pakar untuk aktor menghasilkan nilai konsistensi sebesar 0,01 sudah memenuhi syarat konsisten dari 3 pakar dalam menilai tujuan.

Desain Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pengolahan Elemen Alternatif Strategi

Hasil gabungan dari tiga pakar menghasilkan keputusan pada urutan prioritas alternatif strategi utama adalah alternatif strategi *Bidding* dengan nilai bobot 0,2559 karena dengan *bidding* dapat mengisi suatu posisi *vacant* dengan karyawan internal perusahaan. Prioritas kedua dengan nilai bobot sebesar 0,1896 pada alternatif strategi *Borrowing*. Prioritas ketiga adalah alternatif strategi *Building* dengan nilai bobot 0,1851. Prioritas keempat adalah alternatif strategi *Bouncing* dengan nilai bobot 0,1679. Prioritas kelima adalah alternatif strategi *Buying* dengan nilai bobot 0,1552. Prioritas keenam adalah alternatif strategi *Binding* dengan nilai bobot 0,0463. Hasil gabungan tiga pakar untuk aktor menghasilkan nilai konsistensi sebesar 0,01 sudah memenuhi syarat konsisten dari 3 pakar dalam menilai alternatif strategi.

Hasil Desain Strategi Rekrutmen dan Seleksi *Underwriting Staff* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Setelah dilakukan analisis perhitungan bobot dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, struktur hierarki beserta prioritasnya dapat dilihat dalam Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Hierarki Strategi Rekrutmen Dan Seleksi *Underwriting Staff*

Berdasarkan Gambar 2. dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil perhitungan, faktor sumber rekrutmen yang paling memiliki pengaruh besar yakni rekomendasi dari karyawan, disusul dengan pengiklanan, *headhunter*, lalu yang terakhir adalah *outsourcing*. Selanjutnya aktor yang paling berpengaruh dalam strategi rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* adalah *Manager HRLD*, yang disusul dengan *Manager Underwriting*, lalu *PIC Recruitment* berada di prioritas terakhir. Kemudian tujuan yang paling diprioritaskan dalam strategi rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* adalah tujuan untuk memikat sekumpulan pelamar kerja, disusul tujuan untuk meningkatkan citra organisasi, dan yang terakhir tujuan untuk menghasilkan karyawan yang baik. Alternatif strategi yang dianggap

paling sesuai untuk merekrut dan menyeleksi *underwriting staff* adalah dengan strategi *bidding*, disusul *borrowing*, *building*, *bouncing*, *buying*, dan *binding* di urutan terakhir.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial perlu menjadi perhatian perusahaan agar kebijakan yang diputuskan dalam model rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* dapat berjalan efektif dan efisien. Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat ditinjau berdasarkan unsur manajemen yang terdiri atas 6 unsur M yakni *man*, *money*, *method*, *machine*, *material*, *market* (Hasibuan, 2001). *Machine* berkaitan dengan waktu sehingga akan dibahas mengenai efisiensi waktu, *material* dan

market tidak dapat diidentifikasi pada proses rekrutmen seleksi karyawan. Secara keseluruhan perumusan alternatif yang telah

ditetapkan memiliki implikasi manajerial. Implikasi manajerial dapat dilihat dalam Gambar 3.

Unsur (Hasibuan, 2001)	Before (Kondisi 2016)	After (Rekomendasi)	Hasil
Sumber (Man) Rekrutmen dan Instrumen Seleksi (Method)	Eksternal <i>Buying</i> : Seleksi berkas, test tertulis, wawancara <i>Manager HRLD</i> dan <i>Manager Underwriting</i> , psikotes dan tes kesehatan	Internal <i>Bidding</i> : Wawancara, <i>Assessment Centre</i> , <i>On The Job Training</i> (uji coba karyawan yang akan menempati di posisi <i>underwriting</i>)	- -
Waktu (Machine)	Membeli karyawan dari luar perusahaan dengan membuka lowongan, dengan rata-rata waktu 6 bulan karena waktu adaptasi kepada perusahaan.	Mencari orang yang tepat untuk posisi <i>underwriting</i> dengan membuka lowongan khusus kepada karyawan internal. Perkiraan akan memakan waktu 3 bulan hingga posisi <i>underwriting</i> terisi.	Efisiensi waktu sebesar 50%
Biaya (Money)	Rata-rata biaya yang dibutuhkan sebesar 2 juta rupiah per karyawan yang akan mengisi posisi <i>underwriting</i> .	Berdasarkan pelaksanaan lelang jabatan yang pernah dilakukan, diperkirakan akan memerlukan biaya rata-rata sebesar 1,5 juta rupiah per karyawan.	Efisiensi biaya sebesar 25%

Gambar 3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa metode rekrutmen *underwriting staff* lebih efisien dengan menggunakan *bidding*. Metode seleksi strategi *bidding* ialah dengan menyesuaikan kriteria dengan karyawan melalui wawancara, mengadakan *assessment center* untuk menilai potensi dari calon pengisi posisi *underwriting*, serta dengan mengadakan uji coba posisi *underwriting* untuk melihat kemampuan seseorang sebelum mengisi posisi *underwriting* secara permanen.

Strategi rekrutmen dan seleksi dengan *bidding* sudah memungkinkan untuk diberlakukan di PT Asuransi MSIG Indonesia sebagai standar dalam merekrut dan menyeleksi karyawan calon pengisi posisi *underwriting*. Hal ini dikarenakan sumber daya yang dimiliki oleh PT Asuransi MSIG Indonesia, baik secara

finansial maupun non-finansial sudah mencukupi. Selanjutnya, karyawan - karyawan yang dapat mengikuti pelaksanaan lelang jabatan *underwriting (bidding)* adalah karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan keuangan, akuntansi, atau matematika. Dan karyawan dari divisi yang berkaitan seperti: *accounting*, *finance*, *risk management*, dan *settlement and collection*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pelaksanaan rekrutmen dari *underwriting staff* di PT Asuransi MSIG Indonesia adalah dengan membeli karyawan dari luar (*buying*) dan menyeleksi berdasarkan seleksi berkas, tes tertulis, wawancara, dan hasil psikotes serta tes kesehatan. Berdasarkan hasil analisis proses hierarki

yang telah diteliti pada PT Asuransi MSIG Indonesia, diidentifikasi bahwa faktor sumber rekrutmen yang memiliki prioritas tertinggi adalah rekomendasi dari karyawan, aktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam proses rekrutmen *underwriting staff* adalah *Manager HRLD*, tujuan proses rekrutmen yang ingin dicapai perusahaan adalah memikat sekumpulan pelamar kerja berkualifikasi, dan strategi alternatif rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* yang perlu diprioritaskan adalah *bidding*.

2. Metode seleksi yang dipilih untuk dilakukan oleh perusahaan berdasarkan teori 6B ialah strategi *bidding* yang meliputi penentuan kriteria *underwriting staff*, lakukan ujicoba karyawan kepada divisi *underwriting*, mengevaluasi potensi dari calon pengisi posisi *underwriting staff*, serta pemberian dukungan kepada karyawan yang mengisi posisi *underwriting* yang baru.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Asuransi MSIG Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengoptimalkan proses rekrutmen dan seleksi *underwriting staff* di PT Asuransi MSIG Indonesia maka metode *bidding* merupakan metode yang paling efektif dan efisien berdasarkan pertimbangan waktu rantai seleksi dan biaya. Selain itu *bidding* dilakukan dengan mempertimbangkan faktor sumber rekrutmen bagi *underwriting staff* yang berasal dari rekomendasi karyawan. Dengan tujuan untuk memikat sekumpulan calon pengisi posisi *underwriting staff*. Serta melaksanakan strategi rekrutmen dengan metode *bidding* dan metode seleksi meliputi penentuan kriteria *underwriting staff*, *assessment centre*, dan *job testing*.
2. Penelitian selanjutnya dilakukan dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM, dan dilakukan perumusan strategi

rekrutmen dan seleksi karyawan untuk jabatan lain, yakni aktuaris, atau secara umum untuk seluruh karyawan baik *talent* maupun *non-talent* di PT Asuransi MSIG Indonesia.

DAFTAR RUJUKAN

- Brockbank, Wayne dan Dave Ulrich. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston (USA): Harvard Business School Press.
- Fewidarto, Pramono D. 1996. *Proses Hierarki Analitik (PHA)*. Bogor (ID): Fakultas Teknologi Pertanian IPB.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Meldona, et al. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja: Tinjauan Integratif*. Malang (ID): UIN-Maliki Press.
- [MSIG] PT Asuransi MSIG Indonesia. 2015. *Annual Report 2014*. [data PT Asuransi MSIG Indonesia]
- [MSIG] PT Asuransi MSIG Indonesia. 2016. *Laporan Keuangan 2015 (un-audited)*. [data PT Asuransi MSIG Indonesia]
- [MSIG] Human Resource Learning Development Department. 2016. *Recruitment of Employee Summary 2015*. [data PT Asuransi MSIG Indonesia]
- Saaty T. L. 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin* (Terjemahan). Jakarta (ID): Pustaka Binaman Pressindo.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta (ID): Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi: dilengkapi dengan metode R&D*. Bandung (ID): Alfabeta.