



## **ANALISIS PERHITUNGAN KOMISI AGENT ASURANSI PADA PT.GENERALI *LIFE INSURANCE* CABANG MEDAN**

Pratama Sutrisno

Program Studi Akuntansi, Politeknik LP3I Medan  
Laelisneni

Program Studi Akuntansi, Politeknik LP3I Medan

\*Corresponding author: E-mail: [Pratamasutrisno05@gmail.com](mailto:Pratamasutrisno05@gmail.com),  
[ica\\_laelisneni@yahoo.com](mailto:ica_laelisneni@yahoo.com)

---

### **Abstrak [Cambria, Size: 10, Bold]**

Suatu perhitungan komisi sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari *agent*. Selain itu, perhitungan komisi bertujuan untuk mengetahui komisi *agent* asuransi pada PT.GENERALI *Life Insurance*. Dalam perhitungan komisi perusahaan menggunakan metode berdasarkan atas waktu kerja agar perhitungan yang didapat lebih akurat, cepat, tepat dalam mengurangi resiko menghitung komisi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, dan sumber data yang digunakan berupa internal dan eksternal. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Metode analisis data yang digunakan metode deskriptif kuantitatif. Dilihat dari hasil penelitian yang digunakan penulis, kesimpulannya adalah bahwa PT.GENERALI *Life Insurance* memiliki perhitungan komisi yang sangat sesuai dengan *agent*. Namun, kurangnya rician hitungan tentang komisi membuat *agent* merasa kurang puas. Setelah dianalisis maka perhitungan komisi memiliki reward tambahan lagi agar *agent*/tenaga pemasar dapat memotivasi dirinya unruk mencapai target perusahaan.

**Kata Kunci : Komisi Agent Asuransi**

### **Abstract**

*A commission calculation is very important for the company to know the performance of the agent. In addition, the calculation of the commission aims to know the commission of insurance agents on PT.GENERALI Life Insurance. In the calculation of the company's commission using the method based on working time so that obtained more accurate, fast, precise in reducing the risk of calculating the commission. The type of data used in this study are primary and secondary data, and data sources used in the form of internal and external. Data collection methods used are field research and library research. Method of data analysis used quantitative descriptive method. Seen from the results of research used by the author, the conclusion that PT.GENERALI Life Insurance has a commission calculation that is very appropriate with the agent. However, the lack of detailed calculation of commissions makes the agent feel less satisfied. After analyzed the commission calculation has additional reward again so that agent/marketer can motivate himself to achieve the target company.*

**Keywords : Insurance Agent Commission**

---

## PENDAHULUAN

Komisi (insentif) merupakan salah satu sarana bagi perusahaan untuk meningkatkan prestasi kinerja karyawan seperti tenaga pemasar/*agent*. Dengan adanya pemberian komisi, tenaga pemasar dapat meningkatkan penjualan melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui jumlah komisi yang diberikan perusahaan, perusahaan terlebih dahulu melihat besarnya penjualan yang dipasarkan oleh tenaga pemasar/*agent*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Fia Nia Ariska (2014) yang berjudul "Analisis Perhitungan Upah Kerja Lembur (Overtime) dan Insentif pada sistem penggajian PT NOK Precision Component Batam" terdapat perbedaan pada perhitungan pemberian upah kerja lembur dan insentifnya. Dimana pada penelitian tersebut memakai metode tarif dasar waktu lembur, gaji dasar, dan tunjangan posisi. Dipenelitian tersebut memperhitungkan berdasarkan posisi karyawannya.

PT.GENERALI Life Insurance merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang asuransi dan memproduksi produk berupa asuransi jiwa dan kesehatan. Tingginya tingkat penjualan produk setiap tahun membuat perusahaan menganalisis pemberian komisi untuk tenaga pemasar. Walaupun secara keseluruhan pemberian komisi mengalami peningkatan, tetapi belum memuaskan tenaga pemasar/*agent* karena jumlah yang diterima masih di rasakan kurang. Oleh karena itu dalam penyusunan tugas akhir, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Perhitungan Komisi Agent Asuransi Pada PT.GENERALI Life Insurance Cabang Medan".

Berdasarkan alasan dalam pemilihan judul diatas, maka yang menjadi

perumusan masalah dalam tugas akhir ini adalah Bagaimana perhitungan komisi *agent* asuransi di PT.GENERALI Life Insurance cabang Medan?

Agar pembahasan ini tidak melebar maka diperlukan batasan masalah yaitu Menganalisis perhitungan komisi *agent* asuransi di PT.GENERALI Life Insurance cabang Medan pada jabatan FC (Financial Consultant) dan produk *I-Plan*.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui perhitungan komisi *agent* asuransipada PT.GENERALI Life Insurance cabang Medan.

## Pengertian Asuransi dan Komisi

Menurut Rianto, M. Nur (2012:212), asuransi merupakan sebuah perlindungan terhadap tertanggung apabila mengalami resiko di masa yang akan datang dimana tertanggung yang membayar premi guna mendapatkan ganti rugi dari penanggung.

Menurutwirawan (2014) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia indonesia "Komisi adalah upah yang diberikan kepada pegawai berdasarkan persentase dari kinerjanya". Dan tujuan utama dari komisi adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kalitas dan kuantitas hasil kerjanya.

## Unsur-unsur Asuransi

Berdasarkan UU No.2 Tahun 1992 tentang usaha perasuransian, memiliki empat unsur yaitu :

1. Tertanggung yaitu anda atau badan hukum yang memiliki kepentingan atas harta benda.

2. Penanggung yaitu pihak yang menerima premi dari tertanggung dan menanggung resiko atas harta benda yang diasuransikan.
3. Suatu peristiwa yang tidak tentu atau belum pasti.
4. Kepentingan yang mungkin akan mengalami kerugian karena peristiwa yang belum tentu pasti.

Tujuannya : Membagi resiko kepada semua peserta program asuransi.

Tekniknya : Memindahkan resiko individu atau perusahaan ke lembaga keuangan yang bergerak dalam pengelolaan resiko yang akan membagi resiko kepada seluruh peserta asuransi yang menanganinya.

### **Tujuan dan Teknik Pemecahannya**

Menurut **Danarti (2011:15)**, menjelaskan bahwa tujuan dan teknik pemecahannya adalah sebagai berikut :

#### **1. Segi Ekonomi**

Tujuannya : Mengurangi ketidakpastian dari hasil usaha yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Tekniknya : Dengan cara menghilangkan resiko pihak lain dan pihak lain mengkombinasikan resiko yang cukup besar sehingga dapat memperkirakan kerugian dengan tepat.

#### **2. Segi Hukum**

Tujuannya : Memindahkan resiko yang dihadapi suatu objek kepada pihak lain.

Tekniknya : Melalui pembayaran premi oleh tertanggung kepada penanggung dalam polis asuransi maka resiko beralih ke penanggung.

#### **3. Segi Tata Niaga**

#### **4. Segi Kemasyarakatan**

Tujuannya : Menanggung secara bersama-sama semua resiko.

Tekniknya : Semua kelompok program anggota asuransi memberikan kontribusinya untuk menyantuni kerugian yang diderita seseorang atau anggotanya.

#### **5. Segi Sistematis**

Tujuannya : Meramalkan kemungkinan resiko dan hasil ramalan dipakai sebagai dasar untuk membagi resiko.

Tekniknya : Menghitung besarnya kemungkinan berdasarkan teori kemungkinan

### **Sistem Pemberian Komisi**

Menurut Zainal, Veithzal Rivai (2015) sistem pemberian komisi terdiri dari beberapa antara lain :

#### **1. Bonus Tahunan**

Pada sistem ini perusahaan dapat diberikan satu tahun sekali atas dasar peningkatan pendapatan karyawan.

2. Komisi Langsung

Pada sistem ini tidak didasarkan pada rumus, kinerja, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang disebut bonus kilat untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan.

3. Komisi Individu

Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

4. Komisi Tim

Komisi tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja yang pada biasanya dihubungkan dengan tujuan finansial.

a. Pembagian Keuntungan

Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan dan menyisihkan sisanya ke rekening yang ditentukan.

b. Bagi Hasil

Program ini dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru dan lebih bagus.

**Cara Perhitungan Komisi Agent**

1. Menurut **UU Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian (28:7)** yang menjelaskan bahwa “Perusahaan asuransi atau Perusahaan asuransi syariah wajib membayarkan imbalan jasa ( komisi ) keperantaraan kepada *Agen* asuransi segera setelah menerima premi atau kontribusi” Berikut tabel perhitungan komisi menurut AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) tahun 2002 :

Tabel 2.1 Perhitungan Komisi

Nama Produk IPLAN	Tahun I	Tahun II*	Tahun III	Tahun IV	Tahun V
	atas premi tahun pertama	atas premi tahun kedua	atas premi tahun ketiga	atas premi tahun keempat	atas premi tahun kelima
Produk Asuransi Dasar: IPLAN	30%	30%	max 6%*	max 6%*	max 6%*
Rider / Asuransi Tambahan	30%	30%	max 6%*	max 6%*	max 6%*
Premi Top-Up Berkala	2.40%				
Premi Top-Up Sekaligus	1.50%				

Sumber : PT.GENERALI *Life Insurance*

Jika pada PT.GENERALI *Life Insurance* terdapat kontes atau *reward* yang lain misalnya apabila seorang *agent* mampu

menawarkan premi yang lebih tinggi akan mendapatkan liburan ke Kuala Lumpur, mendapat emas, Handphone, tas, dan lainnya.

2. Menurut **Heidjrahman dan Husnan**, ada beberapa cara perhitungan komisi/insentif *agent*/tenaga pemasar yaitu :

a. Rowan Plan

Pada sistem ini didasarkan pada waktu kerja yang dimana premi yang didapat adalah dari selisih antara hasil standar dengan hasil aktual dibagi dengan hasil aktual jam kerja upah.

Rumus :

$$\text{Rowan plan} = \frac{\text{Hasil standar} - \text{Hasil aktual}}{\text{Hasil aktual}} \times \text{Jam kerja} \times \text{harga/jam}$$

Contoh :

Misalnya Karyawan A memiliki pendapatan pokok sebesar Rp.500.000 dan premi Rp. 600.000.

Pendapatan pokok Rp. 500.000

Premi Rp. 600.000

Jam kerja 8 jam

Harga/jam Rp. 62,5

$$\text{Rowan plan} = \frac{\text{Rp.600.000} - \text{Rp. 500.000}}{\text{Rp. 500.000}} \times 8 \times \text{Rp. 62,5} = \text{Rp. 100.000}$$

$$\text{Pendapatan yang diterima} = \text{Rp.500.000} + \text{Rp. 100.000}$$

= Rp.

600.000

b. Emerson Plan

Untuk menerapkan sistem ini maka diperlukan suatu tabel indeks efisiensi. Jadi insentif/komisi akan bertambah dengan naiknya efisiensi kerja tenaga pemasar sesuai dengan tabel indeks efisiensi yang telah ditetapkan.

Tabel 2.2 Indeks Efisiensi

Indeks Efisiensi (juta)	Premi (%)
<50	0
50 – 75	7,5
75 – 100	15
100 – 125	22,5
125 – 150	30

Sumber :

Penulis

Jadi pada contoh di atas, karyawan A mempunyai indeks efisiensi sebesar :

Rumus :

$$\left[ \frac{\text{premi} - \text{pendapatan pokok}}{\text{pendapatan pokok}} \times 100 \right] + 100\%$$

Misalnya :

Karyawan A memiliki pendapatan pokok sebesar Rp.500.000 dan premi Rp. 600.000.

Penyelesaian :

$$= \left[ \frac{\text{premi} - \text{pendapatan pokok}}{\text{pendapatan pokok}} \times 100 \right] + 100\%$$

$$= \left( \frac{\text{Rp.600.000} - \text{Rp.500.000}}{\text{Rp.500.000}} \right) \times 100 + 100\%$$

$$= 120\%$$

Maka yang didapatkan oleh karyawan A adalah :

Pendapatan pokok

Rp 500.000

Komisi : 22,5% x Rp 500.000 =

Rp 112.500

Pendapatan yang diterima

Rp 612.500

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT.GENERALI *Life Insurance* yang berada di Jl. H Misbah Komplek Multatuli Indah blok CC No. 25-28 Medan. Waktu penelitian dimulai dari bulan Desember 2017 sampai dengan Februari 2018.

### 1. Jenis Data

Berdasarkan jenisnya, data yang digunakan oleh penulis yaitu data primer dan data sekunder, data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan dalam bentuk wawancara sedangkan data sekunder adalah data yang sudah disajikan dalam

sebuah tabel untuk menjadi patokan perusahaan.

### 2. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data yang diambil penulis yaitu data internal dan data eksternal, data internal adalah data yang langsung diberikan oleh pihak perusahaan untuk dijadikan bahan informasi. Dan data eksternal adalah data yang tidak langsung diterima dari perusahaan atau diterima dari pihak ketiga.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan dalam pengumpulan data maka penulis menggunakan 2 (dua) cara yaitu:

#### 1. Penelitian Lapangan (*field research*)

##### a. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode dalam pengumpulan data yang detail dan valid. Wawancara adalah kegiatan tanya jawab untuk memperoleh keterangan yang terjadi secara langsung antara dua orang atau lebih. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung dengan pihak – pihak yang terkait agar mendapatkan informasi.

##### b. Observasi

Observasi merupakan suatu metode dengan melakukan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian tersebut. Penelitian dilakukan dengan datang langsung ke perusahaan dan mencatat hasil pengamatan yang telah dilakukan selama observasi.

A. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian Kepustakaan ialah pengumpulan data – data yang dilakukan melalui studi pustaka dengan menggunakan buku – buku dan dari sumber lainnya yang berkaitan dengan asuransi dan komisi/insentif.

Metode yang dilakukan dalam menganalisis data penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Menurut **Sugiyono (2012:13)** menyatakan bahwa dalam metode deskriptif kuantitatif data penelitian berupa angka-angka. Dimana metode data yang dikumpulkan, diklasifikasikan sesuai dengan fakta yang ada dilapangan dan disajikan secara objektif sehingga memberikan informasi dan gambaran yang nyata.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan, peneliti berhasil mengetahui bagaimana perhitungan komisi *agent* asuransi yang terdapat pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan, perusahaan melakukan secara otomatis dengan menggunakan data akun yang dibuat pada kantor pusat khusus para *agent*. Dari akun tersebutlah dapat mengetahui komisi yang didapat *agent* setiap dua kali dalam sebulan yang dikurangkan dengan biaya-biaya lainnya yang disetujui seorang *agent*. Tetapi dalam perhitungan komisi ini, *agent* masih belum merasa puas dengan perhitungan tersebut dikarenakan persentase komisi tersebut tidak sesuai dengan yang telah ditentukan dan juga *agent* belum mengetahui metode apa yang digunakan dalam perhitungannya.

#### Deskripsi Analisis Data Perhitungan Komisi Agent Asuransi

Tabel 4.1Slip Komisi PT.GENERALI *Life Insurance*



Agent's Code : 68038123  
 Agent's Name : JANSEN SJAKLIF  
 Agent's Level : FC  
 Agent's Location : AG-MEDAN GALAXY

NO	FROM AGENT'S CODE	FROM AGENT'S NAME	POLICY NO	POLICY HOLDER	PRODUCT	ISSUED DATE	TRANSACTION DATE	POLICY YEAR
1	68038123	JANSEN	00167508	HADI	IPLAN	08-06-2017	15-11-2017	R
2	68038123	JANSEN	00167578	JULIATI	IPLAN	13-06-2017	15-11-2017	R
3	68038123	JANSEN	00167140	TIMAH LEIMAN	IPLAN	28-07-2017	06-11-2017	R

DETAIL	BASIC PREMIUM	TOP UP PREMIUM	SINGLE TOP UP PREMIUM	TOTAL PREMIUM	BASIC COMMISSION	TOP UP COMMISSION	SINGLE TOP UP COMMISSION	TOTAL COMMISSION
COMMISIO	1.750.000	1.750.000	0	3.500.000	525.000	42.000	0	567.000
COMMISIO	1.800.000	1.200.000	0	3.000.000	540.000	28.800	0	568.800
COMMISIO	7.500.000	7.500.000	0	15.000.000	2.250.000	180.000	0	2.430.000
Total	11.050.000	10.450.000	0	21.500.000	3.315.000	250.800	0	3.565.800

Sumber :PT.GENERALI *Life Insurance*

Dari tabel diatas PT.GENERALI *Life Insurance* melakukan perhitungan terhadap pemberian komisi setiap dua periode. Pada periode tanggal 16 – 30/31 dilakukan pada tanggal 9 di bulan berikutnya dan periode tanggal 1 – 15 dilakukan pada tanggal 22. Slip komisi ini akan dapat di unduh atau dilihat pada software PT.GENERALI *Life Insurance*. Komisi yang terdapat pada periode tersebut adalah komisi yang preminya issued pada tanggal periode.

Jansen adalah seorang agent pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan, memperoleh komisi dari jumlah premi yang didapat dari nasabah

misalnya seorang nasabah ingin memiliki asuransi dengan premi Rp. 15.000.000. premi basicnya Rp. 7.500.000 dan premi top upnya Rp. 7.500.000.

Perhitungan menurut AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) :



Sumber: Internal perusahaan

Tahun I: Premi basic Rp. 7.500.000 x 30% = Rp. 2.250.000

Premi top up Rp. 7.500.000 x 2,4%= Rp. 180.000

Komisi yang diterima

= Rp. 2.430.000  
**2. Pembahasan**

Tahun II : Premi basic Rp. 7.500.000 x 30% = Rp. 2.250.000

Premi top up Rp. 7.500.000 x 2,4% = Rp. 180.000

Tahun III : Premi basic Rp. 7.500.000 x 6% = Rp. 450.000

,IV ,V Premi top up Rp. 7.500.000 x 2,4% = Rp. 180.000

Komisi yang diterima

Pada bulan tersebut terdapat kontes tentang jumlah premi yang didapat, kontesnya antara lain :

Tabel 4.2 Reward kontes

Reward (emas)	jumlah premi
5 gram	Rp. 15.000.000
8 gram	Rp. 25.000.000
10 gram	Rp. 50.000.000
12 gram	Rp. 75.000.000
15 gram	Rp.100.000.000

Maka reward atas kontes yang diterima *agent* sebesar 5 gram emas karena premi yang didapat nasabah sebesar Rp.15.000.000.

**a. Analisis Perhitungan Komisi Agent Asuransi**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan di bagian *Komisi yang diterima* diberlakukan perhitungan persentase premi yaitu premi basic dan premi top up. Dimana premi top up mempengaruhi hasil investasi nasabah. Dari jumlah premi tersebut seorang *agent* bisa mendapatkan reward dari kontes yang berjalan pada bulan tersebut. Tetapi premi yang didapat tersebut belum tentu hanya premi itu saja, ada lagi jumlah premi yang lain dalam bulan tersebut.

**b. Perbandingan Analisis Perhitungan Komisi Agent Asuransi**

Setelah melakukan analisis dengan membandingkan perhitungan komisi agent asuransi yang dilakukan pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan dan menurut penulis yang berdasarkan para ahli pada waktu kerja maka dapat disimpulkan bahwa metode yang dipakai perusahaan sangat menguntungkan *agent* karena perusahaan meberikan reward terhadap *agent* dalam sebuah kontes yang apabila sesuai target dari kontes yang berlaku pada bulan berjalan.

Jika menurut para ahli yang dilakukan penulis yang membedakannya dari pemberian pendapatan pokok yang dimana pada perusahaan tidak ada pendapatan pokok. Menurut para ahli komisi, berdasarkan waktu tidak ada penambahan reward lagi atau sebuah kontes yang memotivasi para tenaga pemasar. Sedangkan dengan adanya reward membuat *agent* bersemangat dalam mencari nasabah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan analisis perhitungan komisi *agent* pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Pertama, dalam perhitungan komisi *agent* asuransi pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan sudah memiliki perhitungan yang sangat bagus ditambah lagi adanya reward tambahan apabila mencapai target sesuai yang ditentukan perusahaan. Kedua, pada PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan masih memiliki kekurangan. Tidak adanya pendapatan pokok yang diterima dari *agent* sehingga mengharuskan mencari nasabah dengan sebanyaknya. Ketiga, dari cara berdasarkan PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan dan para ahli yang digunakan hasilnya sangat berbeda. Menurut perusahaan tidak adanya batas waktu kerja sedangkan para ahli memakai waktu lamanya bekerja.

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi PT.GENERALI *Life Insurance* cabang Medan untuk lebih memonitor kesalahan atau kekeliruan yang terjadi dalam perhitungan komisi *agent* dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, F.N. (2014), Analisis Perhitungan Upah Kerja Lembur ( Overtime ) dan Insentif Pada Sistem Penggajian PT NOK Precision Component Batam, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis* Vol 2, No.1 July 2014, 11-16.
- D, R.I. (2008), Analisis Penetapan Insentif Pelayanan Tenaga Perawat di RSUD Dr.H.Soewondo Kendal. *Tesis; Program Pasca Sarjana Universitas Dipenogoro.*
- D, I, Popong, dan Maylani, Titin (2006), Analisis Sistem Insentif pada Balai Pengembangan Benih Ikan Laut, Air Payau, dan Udang (BPBILAPU) di Kecamatan Pengandaran, Kabupaten Ciamis Jawa Barat, *Buletin Ekonomi Perikanan* Vol VI, No. 2.
- <https://www.kajianpustaka.com/2017/10/pengertian-unsur-prinsip-manfaat-asuransi.html>.
- <https://www.suduthukum.com/2018/01/fungsi-manfaat-dan-tujuan-asuransi.html>.
- <https://www.kata.co.id/Pengertian/Asuransi/677>.
- UU Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian
- [P. C.S. \(2011\). Perancangan Sistem Insentif Menggunakan Metode Perencanaan Insentif Kelompok. Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol 10. No.1 Juni 2011.](#)
- [W. R.D. dan S.W. \(2014\). Analisis Kompensasi Berupa Insentif Berdasarkan Pengembangan](#)

Penilaian Prestasi Kerja Bagi  
Karyawan di RS Tugu Ibu, FKM UI

W, (2014), *Manajemen sumber daya manusia indonesia*, Jakarta

Z, V.R, (2015), *manajemen sumber daya manusia*, Bandung