ANALISIS TERHADAP PELAKSANAAN SELEKSI KARYAWAN DI PT TELKOM
(Studi Kelayakan terhadap Seleksi Karyawan pada Tahun 2013)

IMPLEMENTATION ANALYSIS OF THE EMPLOYEE SELECTION
AT PT TELKOM
(The Feasibility Study of Employee Selection on 2013)

Fidela Devina

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
delavina.gani@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dan penentu dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebagai faktor yang mempengaruhi aktivitas perusahaan ketersediaan sumber daya di perusahaan harus diperhatikan. Kebutuhan akan sumber daya manusia dalam perusahaan harus dipenuhi. PT Telkom melakukan seleksi karyawan sebagai tindak lanjut dari *workforce planning* untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk jabatan yang tersedia dan berkualitas.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di PT Telkom akan dijelaskan lebih mendalam pada penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci dan menganalisis efektivitas proses seleksi di PT Telkom berdasarkan teori seleksi.

Penulis mendapatkan gambaran bahwa proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup baik dan efektif. Sumber dan metode rekrutmen yang digunakan sudah tepat. Seleksi karyawan dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan dan mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kata kunci : Rekrutmen, Seleksi , Efektivitas

Abstract

Human resources is an important and determinant factor in running the company's activities to achieve its objectives. As factors affecting the company's activities in the enterprise resource availability must be considered. The need for human resources in the company must be fulfilled. PT Telkom organized employee selection as a result of workforce planning to get the right employees for the available positions and qualified.

Recruitment and selection processes in the PT Telkom will be explained in more detail in this study. The goal is to get a more detailed picture and analyze the effectiveness of the selection process in PT Telkom based on the theory of selection.

Authors get an idea that the selection process undertaken by the company is sound and effective. Sources and recruitment method used was appropriate. Employee Selection of the company to get employees in accordance with the qualification positions and are able to work in group to achieve company goals.

Keywords : Recruitment, Selection, Effectiveness

1. Pendahuluan

Manusia memiliki peran yang sangat penting karena berfungsi sebagai penggerak utama dari seluruh aktivitas perusahaan. Peranan karyawan sebagai penggerak berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tersedianya tenaga kerja yang handal dan profesional di bidangnya merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Pihak perusahaan harus menempatkan orang yang berkompeten pada posisi yang tepat untuk menghindari permasalahan seperti terjadinya kecelakaan kerja, mogok kerja, dan perbuatan indisipliner yang sebagian besar disebabkan oleh karyawan perusahaan itu sendiri. Salah satu cara yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan adalah melaksanakan rekrutmen dan seleksi yang efektif pada setiap penerimaan karyawan.

Pasar telekomunikasi mengalami peningkatan persaingan dalam beberapa tahun terakhir. Operator regional dan global yang mengakuisisi saham operator lokal, khususnya di pasar seluler menunjukkan bahwa industri telekomunikasi penuh tantangan sekaligus peluang pertumbuhan persaingan industri telekomunikasi telah meningkat tajam disebabkan oleh permintaan pasar yang tumbuh dengan pesat di samping kemampuan operator yang juga berkembang seiring dengan permintaan. Telekomunikasi di Indonesia menjadi sektor vital bagi perekonomian nasional dan dapat memfasilitasi pertumbuhan bagi sektor lainnya, seperti perbankan, perdagangan, pariwisata, pendidikan, dan pemerintah yang sangat bergantung kepada layanan dan infrastruktur telekomunikasi bagi sektor- sektor tersebut.

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) merupakan Perseroan penyedia utama jasa telekomunikasi lokal, dalam negeri, dan sambungan langsung internasional di Indonesia serta penyedia jasa utama telepon seluler melalui Telkomsel, anak perusahaan yang dimiliki secara mayoritas. Telkom bertujuan untuk menjadi pemimpin di bidang penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi lengkap melalui penyediaan beragam jasa komunikasi.

Proses perekrutan dan seleksi sangat kompleks, memakan waktu yang cukup lama, biaya yang tidak sedikit, dan memiliki peluang yang besar untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang memiliki dampak yang sangat besar bagi perusahaan, bukan saja karena telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja karyawan yang bersangkutan dan orang di sekitarnya. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan permasalahan dalam hal bagaimana sistem seleksi yang dilakukan oleh PT Telkom ? dan apakah seleksi yang dilaksanakan PT Telkom telah efektif untuk mendapatkan karyawan terbaik ?

Perekrutan calon karyawan perlu dilakukan sebaik mungkin karena tidak hanya memenuhi kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja tetapi juga berperan sebagai pendorong dan pelaksana kegiatan perusahaan yang berpengaruh pada masa depan perusahaan. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sistem seleksi yang dilakukan oleh PT Telkom dan untuk mengetahui apakah seleksi yang dilaksanakan PT Telkom telah efektif untuk mendapatkan karyawan terbaik.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan memperoleh gambaran yang jelas mengenai keadaan yang sebenarnya serta kondisi perusahaan yang diteliti. Penelitian deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk membuat gambaran mengenai analisis efektivitas pelaksanaan perekrutan dan seleksi calon karyawan di PT Telkom, yang berhubungan dengan proses perekrutan dan seleksi, metode dan pendekatan sistem yang digunakan, sumber pengolahan tenaga kerja, dan hambatan yang terjadi dalam proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Seleksi

> "Seleksi mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang paling memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi pemohon yang paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya perusahaan" (Dubois dalam Suwatno & Priansa 2011:89)
>
> "Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun ekternal. Proses ini seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan perusahaan." (Suwatno & Priansa, 2011:88)
>
> Untuk mengetahui adanya kesesuaian antara pelamar dengan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan maka dilakukan seleksi berupa penilaian yang dilakukan oleh pengambil keputusan, karena hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Alat dan proses seleksi terdiri dari langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar yang disebut sebagai prosedur seleksi untuk memperoleh berbagai informasi tentang pelamar yang kemudian dibandingkan dengan spesifikasi pekerjaan (*job spesification*).

Terdapat dua pendekatan untuk menentukan validitas alat seleksi menurut Hariandja (2002:134), yaitu *Empirical Approach* dan *Rational Approach. Empirical Approach adalah* menghubungkan skor tes dengan kriteria-kriteria yang berkaitan dengan pekerjaannya. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti prosedur atau alat seleksi itu valid. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Predictive Validity* dan *Concurent Validity*.

Rational Approach, dilakukan apabila jumlah sampel tidak memadai dan tidak memungkinkan diuji korelasinya secara statistik. Untuk itu dilakukan pendekatan rasional dengan cara menguji *Content validity*, yaitu menunjukkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan berhasil dan *Construct validity*, yaitu mengembangkan hubungan antara unjuk kerja dengan ciri-ciri lain, yang diasumsikan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan berhasil.

Menurut Suwatno & Priansa (2011:89) beberapa pendekatan seleksi yang umum digunakan antara lain, *Succesive Hurdles Selection Approved* dan *Compensatory Selection Approach.* Dalam *Succesive Hurdles Selection Approved*, setiap calon tenaga kerja/peserta seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Di setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian/evaluasi. Jadi hanya calon yang dinyatakan lulus yang berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.

Pada Compensatory Selection Approach semua calon tenaga kerja atau peserta seleksi diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Maka kelemahan dan kekurangan dari seorang calon tenaga kerja pada suatu bidang tertentu akan dapat dikompensasikan oleh kekuatan dan kelebihannya pada bidang yang lain. Penilaian diterima atau tidaknya seorang calon didasarkan atas total skor yang dapat dikumpulkan oleh calon yang bersangkutan.

Kualifikasi dalam penilaian seleksi menurut Manullang (2001:102) mencakup keahlian, pengalaman, pendidikan, umur, jenis kelamin, keadaan fisik, kesehatan, bakat, tempramen, dan watak.

Keahlian merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. Untuk jabatan tertentu keahlian teknis sangat diperlukan namun untuk jabatan lain keahlian konseptual lebih diutamakan. Untuk menilai kriteria ini pelamar diminta mempraktekkan pekerjaan yang dapat menunjukkan keahliannya seperti *Technical Skill, Human Skill, dan Conceptual Skill.*

Mempekerjakan pelamar yang sudah berpengalaman memberikan keuntungan bagi perusahaan seperti menghemat biaya pelatihan bagi karyawan baru dan memperoleh ide-ide baru dari karyawan yang memiliki pengalaman kerja. Seseorang yang berpendidikan tinggi belum tentu berpengalaman, begitu pula sebaliknya. Pelamar yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi diharapkan dapat mengikuti program pengembangan yang mungkin akan diadakan perusahaan di waktu mendatang.

Faktor umur perlu diperhatikan dalam memilih karyawan karena untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu lebih efektif apabila dilakukan oleh karyawan dalam batas usia tertentu. Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, dan tidak membutuhkan kemampuan fisik pada umumnya dipekerjakan tenaga kerja wanita sedangkan pekerjaan yang lebih menuntut kekuatan fisik pada umumnya memerlukan tenaga kerja pria. Keadaan fisik menyangkut berat badan dan tinggi badan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Kesehatan mempunyai kaitan dengan produktivitas pekerjaan yang dilakukan, kriteria kesehatan mempengeruhi besar kecilnya pengeluaran perusahaan untuk membiayai karyawan yang sakit. Bakat mempunyai peranan penting karena terkait dengan prestasi kerja karyawan. Bakat merupakan bakat alami seseorang mengenai kemampuan dan keahliannya terhadap suatu pekerjaan. Merupakan pembawaan seseorang sejak lahir yang tidak dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan pendidikan yang dapat berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang. Watak atau karakter merupakan pembawaan seseorang yang dapat diubah melalui pendidikan dan lingkungan seperti kejujuran dan kedisiplinan.

Menurut Werther & Davis (2006:241) beberapa hambatan yang dihadapi dalam melakukan seleksi adalah *Organizational Practices, Labor Market Growth, Equal Employment Laws, Immigration and Naturalization Service Rules, Ethical Considerations, Credential Distortion,* dan *Other Legal Constraints*.

2.2 Efektivitas

Robbins (1990:49) dalam Chairumam (2002:10) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat untuk dapat merealisasikan tujuannya.

Menurut Dessler (2005:159), parameter yang digunakan untuk mengukur efektivitas untuk pelaksanaan rekrutmen adalah persentase rata-rata karyawan yang berhasil direkrut dari masing-masing sumber rekrutmen dan perbandingan antara pelamar dan jumlah karyawan yang dibutuhkan, perusahaan menggunakan alat seleksi untuk menilai kualitas pelamar berdasarkan sumber rekrutmen, waktu yang dibutuhkan perusahaan dihitung dari saat perusahaan mulai melaksanakan rekrutmen sampai pelamar

menjalani seleksi, biaya pelaksanaan yang menggambarkan total biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan rekrutmen tersebut.

2.3 Ruang Lingkup Penelitian

Batasan penelitian terfokus pada hasil seleksi karyawan PT Telkom tahun 2013. Variabel penelitian adalah rekrutmen dan seleksi. Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah di PT Telekomunikasi Indonesia, Jalan Japati No. 1 Bandung.

2.4 Pengumpulan Data

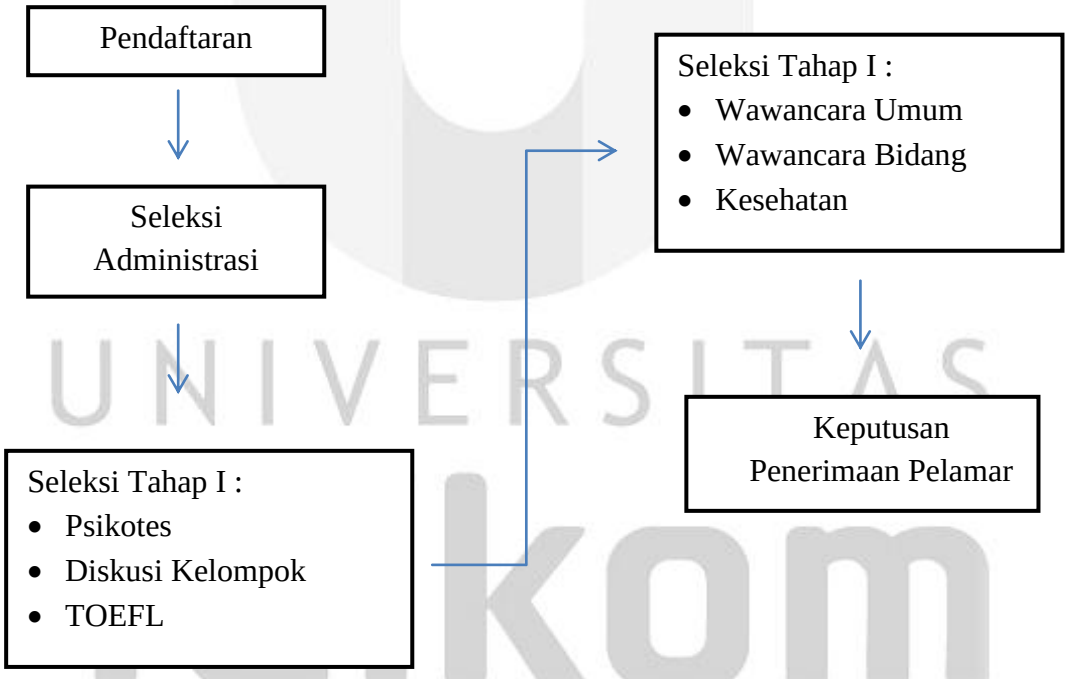
Pengumpulan data dilakukan dilakukan dengan triangulasi, menurut Sugiyono (2012:83) triangulasi adalah pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pegumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data berbeda dari sumber yang sama. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode *survey* yang bertujuan mengumpulkan data yang berkaitan dengan variabel penelitian yang dilakukan, maka dalam pengumpulan data penulis menggunakan wawancara, studi dokumen, dan perpustakaan.

2.5 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, dengan membandingkan teori-teori yang relevan dengan kenyataan yang terdapat di perusahaan. Data yang telah diperoleh disusun kemudian diberikan analisa untuk menyimpulkan.

3. Pembahasan

Proses Seleksi di PT Telkom



Sumber : PT Telkom

a. Pendaftaran
   Untuk kampus rekrutmen seperti ITB, UI, ITT, UGM memiliki *Career Development Center* (CDC) yang merupakan suatu organisasi di bawah universitas yang menampung semua perusahaan-perusahaan yang ingin membuka lowongan pekerjaan khusus untuk alumni mereka, tetapi mereka juga tidak menutup alumni-alumni di luar universitas tersebut yang ingin mendaftarkan diri.
b. Seleksi Administrasi

Apabila calon karyawan yang mendaftar melebihi jumlah yang dibutuhkan perusahaan maka perlu dilakukan seleksi administrasi dengan meningkatkan standar IPK yang terdapat di papan pengumuman menjadi tidak berlaku.

c. Tahapan Seleksi

Proses seleksi Tahap I tes dilakukan dalam waktu satu atau dua hari, tergantung dari banyaknya peserta dan kapasitas peserta dalam ruangan. Beberapa jenis tes yang diberikan diantaranya :

1. Psikotes
   Perusahaan melakukan psikotes dengan tujuan agar dapat melihat potensi kecerdasan, stabilitas emosi, penyesuaian sosial, dan sikap kerja yang terdapat dalam diri calon karyawan, yang berhak dalam melakukan pengetesan adalah psikolog dari Human Resources Center.
2. TOEFL
   Perusahaan melakukan tes TOEFL dengan tujuan melihat kecakapan calon karyawan dalam berbahasa inggris secara tertulis (listening, writing, dan reading) dengan persyaratan skor ya ng berbeda untuk setiap jurusan dan rencana penempatan.
3. Diskusi kelompok
   Perusahaan melakukan diskusi kelompok dengan tujuan agar perusahaan dapat melihat kemampuan komunikasi, hubungan interpersonal seseorang, inisiatif, dan cara seseorang dalam menghadapi stress kerja. Setiap kelompok terdiri dari enam sampai tujuh peserta, dan dalam pelaksanaannya membutuhkan observer yang berasal dari pihak perusahaan dan dari pihak di luar perusahaan untuk mengamati jalannya diskusi.

Pada proses seleksi Tahap II dilakukan dengan beberapa jenis tes yaitu :

1. Wawancara
   Wawancara digunakan perusahaan sebagai alat seleksi untuk semua jenis pekerjaan, seperti pekerjaan yang tidak terlatih (*unskilled*), manajerial, dan profesional. Wawancara yang dilakukan perusahaan dilakukan oleh dua orang pewawancara dengan seorang calon karyawan dalam bentuk tatap muka.
2. Tes kesehatan
   Perusahaan melakukan tes kesehatan kepada calon karyawan baru untuk menguji derajat kesehatan dan mengidentifikasi potensi penyakit dengan melakukan *general check up* pada peserta seleksi. Kesehatan dapat mempengaruhi produktivitas seseorang juga berkaitan dengan biaya yang nantinya akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan kesehatan.

Dalam proses seleksi perusahaan memastikan karyawan yang diterima merupakan karyawan yang terbaik dari seluruh pelamar yang ada. Pelamar yang lulus pada seleksi tahap II harus mengikuti beberapa tahapan kegiatan seperti :

1. Orientasi
2. Penempatan
3. Masa Percobaan
4. Karyawan tetap

Untuk mengetahui efektivitas proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan perusahaan maka penulis melakukan analisis berikut :

Tabel Analisis Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi

Proses Rekrutmen	- Workforce Planning	Perekrutan dilakukan 20 % dari karyawan yang keluar, namun karena keterbatasan anggaran menyebabkan jumlah karyawan yang direkrut lebih sedikit dibandingkan jumlah perencanaan. Meskipun jumlah karyawan yang dibutuhkan belum dapat terpenuhi, tetapi sudah dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
	– Penentuan Jabatan Kosong	Dinilai efektif karena perusahaan masih memberlakukan kebijakan promosi agar karyawan dapat menempati jabatan kosong sehingga dapat memotivasi karyawan.
	– Kriteria Karyawan yang Dibuthkan	Diniliai efektif karena disesuaikan berdasarkan jurusan, IPK, usia, dan tahun kelulusan
Metoda Rekrutmen	Internal : – Tertutup	Dinilai kurang efketif karena menimbulkan ketidakpuasan

	– Terbuka Eksternal : – Online rekrutmen	karyawan. Dinilai efektif, karena dapat memotivasi karyawan. Perusahaan mendapatkan banyak calon dengan memberikan kesempatan bagi karyawan yang memilki potensi dan kemampuan. Dinilai efektif karena pelamar dari berbagai kota mendapat kesempatan untuk mendaftarkan diri. Sedangkan perusahaan juga bisa mendapatkan calon pelamar dari berbagi kota secara tersentralisasi. Biaya yang harus dikeluarkan perusahaan juga tidak besar dan bisa mendapatkan banyak pelamar.
Sumber Rekrutmen	Eksternal : – Kampus Rekrutmen – Data Based Rekrutmen	 Dinilai Lebih efektif dibandingkan dengan data based rekrutmen dengan presentase kelulusan 61%, walaupun biaya yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan data based, akan tetapi perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas. Dinilai kurang efektif dibandingkan dengan kampus rekrutmen, walaupun biayanya tidak sebesar kampus rekrutmen akan tetapi presentase kelulusan hanya sebesar 35%

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan data-data yang diperoleh penulis mengenai pelaksanaan proses perekrutan dan seleksi karyawan di PT Telkom, dapat disimpulkan bahwa proses tersebut sudah dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan analisis serta pembahasan, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Proses perekrutan yang dilakukan oleh PT Telkom adalah diawali dengan melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau workforce planning, lalu melakukan identifikasi posisi lowong, kemudian menentukan kriteria karyawan yang dibutuhkan, menentukan jenis dan sumber rekrutmen, dan didapatkannya calon pelamar.
2. Sistem seleksi yang dilakukan oleh PT Telkom yaitu dimulai dengan pendaftaran oleh para pelamar, melakukan seleksi administrasi, melaksanakan seleksi tahap I yang terdiri dari psikotes, diskusi kelompok, dan tes TOEFL. Setelah tahap I, dilaksanakan seleksi tahap II yang terdiri dari wawancara umum, wawancara bidang, dan tes kesehatan, lalu dibuat keputusan penerimaan pelamaran.
3. Hubungan antara proses perekrutan dengan sistem seleksi adalah sistem seleksi merupakan tahapan yang terdapat dalam rekrutmen yang harus dilalui oleh para calon karyawan agar diterima menjadi karyawan.
4. Pelaksanaan seleksi di PT Telkom telah efektif untuk mendapatkan karyawan yang terbaik.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diberikan beberapa saran mengenai proses rekrutmen dan seleksi di PT Telkom :

1. Agar perusahaan dapat memperbaiki *data based* dengan merancang sistem dan menyesuaikan kriteria yang diinginkan perusahaan sehingga penilaian dapat dilakukan lebih cepat. Dengan memaksimalkan penggunaan data based proses perekrutan akan lebih efektif karena perusahaan dapat memperoleh lebih banyak pelamar yang berkualitas.
2. Perusahaan sebaiknya memfokuskan pada rekrutmen kampus melalui undangan terhadap alumni dari universitas yang diminati saja, sehingga biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar.
3. Perusahaan dapat menggunakan karyawan outsourcing pada *event-event* tertentu yang bukan merupakan kegiatan inti perusahaan agar biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih rendah dibandingkan perusahaan mempekerjakan karyawan tetap, sehingga perusahaan juga tidak perlu mengeluarkan biaya *training* untuk mendidik karyawan tersebut.
4. Alat seleksi yang digunakan oleh perusahaan hampir keseluruhan dinyatakan valid, tetapi dalam penilaian *tolerance for stress* dinilai tidak valid. Sebaiknya perusahaan melakukan penilaian bukan dengan diskusi kelompok, tetapi dengan stress interview untuk mendapatkan informasi, apakah pelamar mampu mengahadapi situasi yang penuh tekanan dengan tenang.

Daftar Pustaka :

[1] Chairumam, Armia. 2002. *Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi*: Dimensi Budaya Hofstede
[2] Dessler, Garry. 2005. *Human Resources Management*. USA : Pearson.
[3] Manullang M., & Manullang M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
[4] Suwatno & Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
[5] Wherther & Davis. 2006. *Human Resouces and Personnel Management Fifth Edition*. United States: McGraw-Hill.
[6] http://www.telkom.co.id/en
[7] http://www.telkom.co.id/en/investor-relations/laporan-laporan/laporan-tahunan
[8] http://www.telkom.co.id/assets/uploads/2013/05/AR_ENG_13.pdf

UNIVERSITAS
Telkom