

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA KARYAWAN

(STUDI KASUS PADA PT INTI DHARMA MANDIRI TAHUN 2020)

Oleh :

Erni Savitri

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

RINGKASAN

PT. Inti Dharma Mandiri didirikan pada 02 Oktober 2017 berdasarkan pada komitmen untuk turut serta dalam pembangunan melalui jasa konstruksi. Pelayanan ini dapat melayani pekerjaan yang meliputi Pekerjaan Sipil, Dermaga / Pelabuhan, Arsitektur, jalan, serta supplier Furniture dan Fixture.

Pada tanggal 03 Oktober 2017 terbit keputusan Menkumham dengan No. SK Menkumham AHU-01222211.01.11 dengan nomor akte 01. Sejalan dengan Visi dan Misi PT. Inti Dharma Mandiri terus memprioritaskan kliennya, berprestasi, berpikir positif dan kemampuan untuk tampil dengan kinerja profesional demi pertumbuhan yang sehat yang mampu memenuhi seluruh kegiatan Stakeholder. Populasi Penelitian ini merupakan generalisasi pada lingkup PT Inti Dharma Mandiri yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Sampel Penelitian ini terdiri dari beberapa hasil dari observasi, dokumentasi dan wawancara terhadap pihak terkait PT Inti Dharma Mandiri sehingga data untuk keperluan Penelitian yang bersifat representative. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Deskriptif Kualitatif dan dengan disertai teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Observasi, wawancara dan dokumentasi.

Setelah melakukan tahapan-tahapan audit, maka selanjutnya adalah program kerja audit yang berarti rencana atau langkah kerja yang memuat beberapa pertanyaan yang

terstruktur dan dilakukan oleh auditor untuk mendapatkan temuan hasil audit. Hasil pelaksanaan audit manajemen fungsi perolehan sumber daya manusia untuk menilai efektivitas dan efisiensi pada PT Inti Dharma Mandiri yaitu, Perencanaan sumber daya manusia pada PT Inti Dharma Mandiri dan Rekrutmen Sumber daya manusianya masih belum efektif dan efisien yang disebabkan oleh beberapa kelemahan diantaranya tidak adanya perencanaan yang menyebabkan perencanaan sumber daya yang ada tidak terdokumentasi dengan jelas dan belum adanya prosedur/standar yang dapat menjelaskan mengenai rekrutmen sumber daya manusia tersebut tidak terdokumentasi secara jelas dan rinci, dan pada tahapan seleksi dan penempatan sumber daya manusia yang dimiliki PT Inti Dharma Mandiri masih sederhana sehingga proses seleksi yang dilakukan tidak terdokumentasikan dengan baik.

Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan sumber daya manusia pada PT Inti Dharma Mandiri belum berjalan secara efektif dan efisien dikarenakan masih terdapat kelemahan-kelemahan, Proses rekrutmen yang ada di PT Inti Dharma Mandiri juga belum berjalan secara efektif dan efisien, Proses seleksi yang ada di PT Inti Dharma Mandiri belum berjalan efektif dan efisien.

ABSTRACT

This study aims to determine the Efficient Management and Utilization of Human Resources at PT Inti Dharma Mandiri and any obstacles encountered in the process of achieving the effectiveness and Efficiency of Human Resources at PT Inti Dharma Mandiri. The population used in this study is a generalization in the scope of PT Inti Dharma Mandiri which consists of objects / subjects that have certain qualities and characteristics. This research sample consists of several results from observations, documentation and interviews with related parties PT Inti Dharma Mandiri so that the data for research purposes are representative. The sampling technique used is observation, interview and documentation. The findings of a human resource audit conducted at PT. Inti Dharma Mandiri, namely in the planning and recruitment of human resources has not been effective and efficient due to existing weaknesses so the results are not clearly documented, and the selection and placement stages are also still simple so that at this stage it is also not well documented.

Keyword: *Management audit, Human resources, effective and efficient.*

Pendahuluan

Perkembangan dalam dunia bisnis di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup pesat, dimana sebagian besar perusahaan yang berperan aktif di dalam persaingan perekonomian perusahaan harus dapat saling bersaing baik di dalam segi operasional maupun dalam pelayanan, sehingga nantinya perusahaan menjadi berkompeten dalam kegiatan operasional dan pelayanan untuk menarik minat pelanggan dalam menggunakan jasa. Untuk itulah setiap perusahaan yang ada di Indonesia, agar dapat bersaing dengan perusahaan yang berskala internasional, membutuhkan manajemen sumber daya yang berkualitas dan dapat mendukung terlaksananya tujuan setiap perusahaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Bagi perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset potensial yang

dimiliki dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi. Sebagus apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusia tidak diterapkan dengan baik.

Bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan aset berharga sehingga membutuhkan pengelolaan dan pemeliharaan yang baik. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia akan berpengaruh pada sumber daya lain dalam organisasi. Mengingat betapa pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, maka diperlukan suatu penilaian dan pengevaluasian terhadap pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang dikembangkan pada fungsi sumber daya manusia itu sendiri. Salah satu cara untuk menilainya yaitu dengan melaksanakan audit manajemen

pada fungsi sumber daya manusia. Bayangkara (2008:60) menjelaskan, audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Menurut Siagian (2001:68), audit manajemen sumber daya manusia merupakan seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksanaan tugas pokok.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi suatu perusahaan karena menjadi penggerak roda perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi serta dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang cukup strategis di dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga semua pihak yang ada di dalam perusahaan dapat melaksanakan

pekerjaannya secara optimal yang dapat mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan.

Perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Setiap fungsi/divisi/departemen yang ada di dalam perusahaan harus dapat bekerja sama dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan dapat menghadapi tantangan perusahaan. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana caranya memastikan semua fungsi/divisi/departemen yang ada di perusahaan dapat beroperasi dengan optimal dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi tersebut. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan tersebut yaitu dengan menggunakan suatu instrumen yang disebut dengan Audit Sumber Daya Manusia.

PT. Inti Dharma Mandiri General Contractor and Supplier merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang pekerjaan sipil, dermaga atau pelabuhan, arsitektur dan jalan. Dalam PT. Inti

Dharma Mandiri ini pada bidang supplier atau pekerjaan sipilnya, perusahaan ini memproduksi furniture yang nanti akan dikirimkan kepada pelanggan yang akan mempercayai perusahaan ini untuk menjadi supplier furniture.

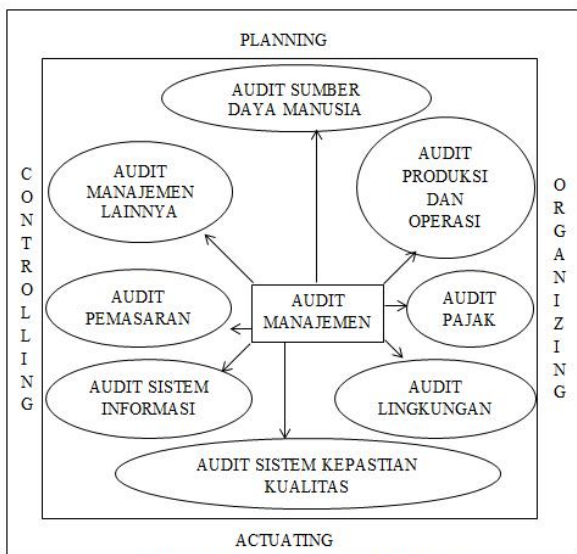
Perusahaan yang mempunyai aktivitas produksi tentunya dituntut untuk memberikan produk yang tidak cacat, berkualitas, sesuai dengan spesifikasi dan sesuai dengan apa yang di inginkan oleh pelanggan. Kualitas produk yang baik akan menjadi pertimbangan utama oleh konsumen ketika ingin membeli suatu produk, maka dari itu perusahaan tidak boleh lengah dalam persaingan kualitas produk. Hal ini tentunya produk yang dihasilkan perusahaan harus melalui proses yang efisien dan efektif agar dapat meminimalisir terjadinya kegagalan produk atau produk cacat.

Tinjauan Pustaka

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi (Bayangkara, 2008:2). Menurut Agoes (2004:10), menyatakan bahwa audit manajemen ialah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Menurut Mulyadi (2002:32), menyatakan bahwa audit manajemen merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Audit sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian

yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. (Siagian, 2001:68).

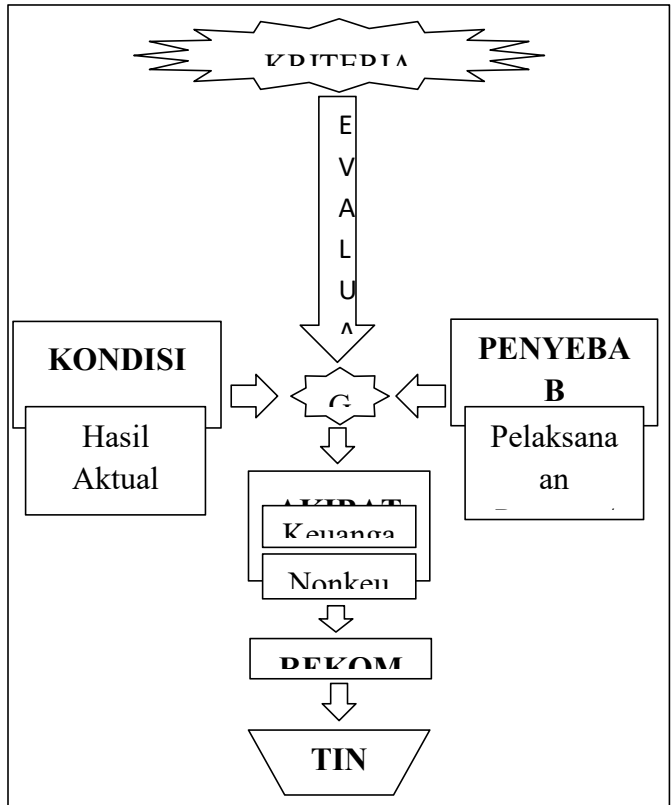
Menurut IBK Bayangkara (2015:5), Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan.



Gambar 2.1 Ruang Lingkup Audit Manajemen
Sumber : IBK Bayangkara, Audit Manajemen:Prosedur dan Implementasi

Menurut IBK Bayangkara (2015:5), Sasaran audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam

perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Audit Manajemen

Sumber : IBK Bayangkara, Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi

Menurut IBK Bayangkara (2015:110), Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit sumber daya manusia mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi: 1. Audit Pendahuluan 2.

Review dan pengujian 3. Audit Lanjutan 4.
Pelaporan 5. Tindak Lanjut

Menurut Miranda Q. dan Mone Stepanus A. (2014:2.16), Perencanaan sumber daya manusia yaitu proses sistematis yang terkait erat dengan perencanaan strategik perusahaan dan digunakan untuk memperkirakan permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa yang akan datang melalui analisa eksternal serta analisa internal.

Menurut IBK Bayangkara (2015:122), Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut IBK Bayangkara (2015:125), Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki

posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia ialah aktifitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertujuan untuk melaksanakan aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen audit salah satunya adalah meningkatkan efektifitas operasi dalam perusahaan. Efektivitas merupakan kriteria yang akan digunakan untuk menilai prestasi dan fungsi manajemen perusahaan. Efektivitas dapat diukur dengan berbagai standar kebijakan yang telah ditetapkan suatu perusahaan, sehingga efektifitas dapat dijadikan sebagai tolok ukur atau langkah untuk melaksanakan kegiatan operasioanal perusahaan.

Efisiensi ini merupakan suatu ukuran dari tingkat keberhasilan sebuah kegiatan atau aktivitas yang dinilai dengan berdasarkan besarnya biaya/ sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam hal tersebut, semakin sedikit sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan maka prosesnya tersebut bisa dikatakan semakin efisien. Suatu kegiatan atau aktivitas dapat dikatakan efisien apabila ada perbaikan pada prosesnya, misalnya menjadi lebih cepat atau juga lebih murah.

Metode Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif ialah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang luas. Tujuan penggunaan metode deskriptif ialah untuk memahami karakteristik objek yang diteliti dan memberikangambaran secara sistematis, faktual, dan akurat dalam fenomena yang

dialami oleh objek yang diteliti. Pendekatan studi kasus merupakan penelitian terhadap individu, lembaga, ataupun gejala tertentu untuk mengetahui status dari objek penelitian yang berkenaan dengan fase spesifik atau luas dari keseluruhan personalitas objek tersebut secara insentif dan terperinci.

Jenis data yang digunakan adalah data primer merupakan data utama dapat digambarkan sebagai jenis data yang diperoleh langsung dari peneliti, responden maupun informan. Dengan pemahaman ini, Peneliti dapat memahami bahwa penangkapan data primer melibatkan kontak langsung atau komunikasi antara peneliti dan informan. Dan data sekunder adalah data tambahan yang diperoleh bukan dari Responden secara langsung. Data tersebut berupa kutipan dokumen seperti literatur / teks akademis, Internet, surat kabar, brosur, dan lainnya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi dan wawancara. Langkah – langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Observasi
2. Wawancara
3. Dokumentasi

Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan kelima tahap-tahap audit, maka selanjutnya adalah program kerja audit yang berarti rencana atau langkah kerja yang memuat beberapa pertanyaan yang terstruktur dan dilakukan oleh auditor untuk mendapatkan temuan hasil audit. Berikut ini merupakan hasil pelaksanaan audit manajemen fungsi perolehan sumber daya manusia untuk menilai efektivitas dan efisiensi pada PT Inti Dharma Mandiri :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia di PT Inti Dharma Mandiri belum berjalan secara efektif dan efisien dikarenakan masih terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang terjadi di dalam Perusahaan, antara lain : tidak ada perencanaan, sehingga perencanaan tersebut tidak dapat terdokumentasi dengan jelas, selain itu juga tidak dilakukan penilaian kondisi secara internal oleh PT Inti Dharma Mandiri yang bertujuan untuk memberikan perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang terjadi di internal perusahaan, serta tidak adanya gambaran secara jelas mengenai rencana kebutuhan

sumber daya manusia yang harus dipenuhi.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen sumber daya manusia pada PT Inti Dharma Mandiri belum dapat berjalan secara efektif dan efisien dikarenakan masih ditemukan beberapa kendala yaitu belum adanya prosedur/standar yang dapat menjelaskan mengenai rekrutmen sumber daya manusia tersebut tidak terdokumentasi secara jelas dan rinci, dan juga tidak dapat memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kriteria pekerjaan yang dibutuhkan. Proses rekrutmen ditangani oleh manajer sumber daya manusia/tenaga kerja PT Inti Dharma Mandiri. Perusahaan hanya memanfaatkan informasi dari mulut ke mulut untuk lowongan pekerjaan dan tidak membuat

kualifikasi yang tercantum di iklan, media sosial, dan sebagainya.

3. Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Seleksi dan penempatan sumber daya manusia yang berjalan di Perusahaan masih sederhana. Proses seleksi juga belum didokumentasikan dengan baik. PT Inti Dharma Mandiri belum memiliki standar operasional yang berlaku, maka dari itu proses seleksi dan penempatan hanya melalui tahap wawancara saja. Karena menurut manajer sumber daya manusia tahap seleksi administrasi, tes tertulis dan tes kesehatan itu tidak penting. Informasi mengenai calon karyawan yang didapat lengkap dan maksimal yaitu latar belakang pelamar saja, sedangkan kemampuan pelamar secara optimal tidak diketahui oleh manajer sumber daya manusia dan hal ini berpengaruh pada penempatan sumber daya manusia pada perusahaan yang dilakukan secara acak tanpa melihat kemampuan dari pelamar sehingga dapat menghambat kinerja perusahaan.

Implikasi Penelitian

Penelitian pada masa yang akan datang di PT Inti Dharma Mandiri diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti untuk mengoptimalkan kinerja Perusahaan, diantaranya yaitu:

1. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai pentingnya melakukan audit manajemen atas fungsi perolehan sumber daya manusia dan sekaligus memberikan saran atau rekomendasi kepada perusahaan untuk memecahkan kelemahan-kelemahan yang terjadi di dalam perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT Inti Dharma Mandiri memiliki beberapa kendala yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi penulis, yakni:

1. PT Inti Dharma Mandiri yang digunakan sebagai tempat untuk pengambilan data untuk penelitian ini tidak memiliki Standar Operasional Perusahaan atau SOP, sehingga dalam menentukan kriteria untuk penelitian ini penulis mengalami kesulitan, karena hanya berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajer SDM/Tenaga Kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT Inti Dharma Mandiri mengenai audit manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia pada PT Inti Dharma Mandiri dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia pada PT Inti Dharma Mandiri belum berjalan secara efektif dan efisien dikarenakan

masih terdapat kelemahan-kelemahan.

Kelemahan-kelemahan

tersebut adalah:

- a. PT Inti Dharma Mandiri tidak memiliki kebijakan mengenai perencanaan sumber daya manusia, sehingga perencanaan tidak terdokumentasi dengan jelas, dan cenderung bersifat reaktif (tidak tertulis).
- b. PT Inti Dharma Mandiri tidak melakukan penilaian kondisi internal.
- c. PT Inti Dharma Mandiri tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kebutuhan sumber daya manusia yang harus terpenuhi.

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Proses rekrutmen yang ada di PT Inti Dharma Mandiri juga belum berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan:

- a. PT Inti Dharma Mandiri tidak memiliki kebijakan rekrutmen sehingga tidak terdokumentasi dengan baik, dan PT Inti Dharma Mandiri juga tidak memiliki metode khusus yang digunakan dalam proses rekrutmen.
- b. PT Inti Dharma Mandiri tidak memiliki kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dan tidak mempublikasi lowongan kerja yang dibutuhkan.

3. Seleksi dan Penempatan Sumber

Daya Manusia

Proses seleksi yang ada di PT Inti Dharma Mandiri belum berjalan efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan:

- a. Proses seleksi yang dilakukan oleh PT Inti Dharma Mandiri berlaku tidak adil pada para pelamar.

- b. PT Inti Dharma Mandiri tidak melakukan pengawasan dalam proses seleksi.
- c. PT Inti Dharma Mandiri tidak melaksanakan tes secara tertulis tetapi hanya melaksanakan wawancara saja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah didapatkan dan atas keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti, maka peneliti memberikan saran atau rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi bahan perbaikan pada fungsi perolehan sumber daya manusia di PT Inti Dharma Mandiri. Adapun saran/rekomendasi yang peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. PT Inti Dharma Mandiri sebaiknya harus mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi sehingga ada gambaran jelas tentang kebutuhan sumber daya manusia yang memungkinkan kuantitas dan

kualitas sumber daya manusia dapat terpenuhi.

2. PT Inti Dharma Mandiri seharusnya memahami bahwa penilaian kondisi internal sangat dibutuhkan karena bisa dijadikan sebagai evaluasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia guna memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi.

3. PT Inti Dharma Mandiri seharusnya melakukan peramalan kebutuhan jangka pendek, maupun jangka panjang dan mengevaluasi kembali berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4. PT Inti Dharma Mandiri sebaiknya membuat kebijakan yang tepat agar terdokumentasi dengan baik dan menentukan metode apa yang digunakan dalam melakukan proses rekrutmen agar dapat menentukan

kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya akan dijadikan acuan dalam proses rekrutmen.

5. Manajer SDM/tenaga kerja PT Inti Dharma Mandiri sebaiknya membuat kualifikasi sumber daya manusia secara tertulis dan sebaiknya melakukan publikasi rekrutmen yang dilakukan tepat waktu dan konsisten dengan mengikuti teknologi dan media sosial yang saat ini banyak digunakan (misalnya melalui *twitter* dengan menggunakan *#hashtags*, *facebook*, atau *linkedln* dengan memanfaatkan *homepage* di *linkedln*) sehingga kesempatan pelamar untuk mendaftar semakin banyak.

6. PT Inti Dharma Mandiri sebaiknya membuat acuan tetap dan jelas untuk prosedur seleksi, sehingga proses seleksi calon sumber daya manusia melalui tahapan yang sama dan memberikan kesempatan

yang sama bagi calon karyawan untuk menunjukkan kualitas yang dimiliki masing-masing calon sumber daya manusia.

7. Manajer SDM/tenaga kerja seharusnya dapat membedakan antara kepentingan pribadi dan PT Inti Dharma Mandiri seharusnya memiliki bagian pengawas yang dapat digunakan dalam proses seleksi yang berlangsung sehingga tidak terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh panitia penyelenggara.
8. Manajer SDM/tenaga kerja seharusnya memberikan tes kemampuan secara tertulis agar memperbaiki tingkat intelektual para pelamar secara optimal.