

# PENERAPAN FUNGSI STRATEGIC PLANNING DALAM SUATU PERUSAHAAN MENGUNAKAN PENDEKATAN ANALISA PERANCANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCES PLANNING)

---

**Submission date:** 17-Jun-2022 12:34PM (UTC+0700)  
by Widhy Wahyani

**Submission ID:** 1858350193

**File name:** NGGUNAKAN-PENDEKATAN-ANALISA-PERANCANGAN-SUMBER-DAYA-MANUSIA.pdf (242.97K)

**Word count:** 2765

**Character count:** 17474

## PENERAPAN FUNGSI *STRATEGIC PLANNING* DALAM SUATU PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN ANALISA PERANCANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCES PLANNING*)

Widhy Wahyani<sup>1</sup>, Nofan Hadi Ahmad<sup>2</sup>, Achmad Syaifullah Sastriadi<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Jurusan Teknik dan Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya  
Jl. Arief Rahman Hakim no. 100, Surabaya, 60197

Email: [WINY2010@gmail.com](mailto:WINY2010@gmail.com)<sup>1</sup>, [nofan072010190191@gmail.com](mailto:nofan072010190191@gmail.com)<sup>2</sup>, [planetadi90@yahoo.com](mailto:planetadi90@yahoo.com)<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Sebagai perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa inspeksi, PT. SUCOFINDO Surabaya dalam merencanakan Sumber Daya Manusia menggunakan pendekatan dengan *managerial judgement* pada keputusan akhirnya karena penentuan jumlah kebutuhannya bukan bentuk *trend* seperti halnya pada karyawan di bagian produksi dengan unit output produksinya. Apalagi, proses perekrutannya pun hanya dilakukan oleh SUCOFINDO Pusat dalam skala 5 tahunan atau kalau memang dibutuhkan tenaga kontrak dalam suatu proyek. Perencanaan untuk pegawai tetap juga dilakukan karena adanya pegawai yang pensiun maupun meninggal sebelum waktu pensiun. Penentuan jumlah kebutuhan SDM PT. SUCOFINDO tidaklah stasioner/tertetap seperti halnya perusahaan lain di bidang produksi. Dengan spesifikasi dalam bidang jasa inspeksi, PT. SUCOFINDO, bisa meminimalkan jumlah *labour turn-over* yang biasa terjadi dengan mempertimbangkan keahlian tiap orang baik dalam kapabilitas maupun *soft skill*-nya. Hal ini membuat PT. SUCOFINDO membagi penentuan jumlah kebutuhan SDMnya menjadi 2 kriteria, pegawai tetap dan pegawai kontrak. Analisa mengenai kebutuhan SDM pada PT. SUCOFINDO didasarkan pada penyusunan rancangan jumlah karyawan yang dibutuhkan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan akademik serta pengupahannya pada suatu proyek tertentu.

Kata kunci: *managerial judgement*, *labour turnover*, *soft skills*, *trend*, kontrak

### I. PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

PT. SUCOFINDO (Persero) merupakan salah satu perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa inspeksi pertama di Indonesia. Sebagian besar sahamnya, yaitu 95 persen, dikuasai negara dan lima persen milik *Societe Generale de Surveillance Holding SA* ("SGS"). Perusahaan ini lahir pada tahun 1956 dan bertempat di Jakarta, Graha SUCOFINDO 1st floor Jl. Raya Pasar Minggu Kav. 34 sebagai kantor pusat (*Head Office*) dan mempunyai lebih dari 20 kantor cabang yang tersebar pada setiap kota besar di Indonesia. Sebagian besar para pekerja merupakan lulusan terbaik di bidangnya dari PTN atau PTS terkemuka di Indonesia. Sistem kerja pada perusahaan ini adalah *full day* dimana jam kerjanya 8

### ABSTRACT

As a first company in Indonesia which does in inspection service, PT. SUCOFINDO Surabaya uses managerial judgment approach in a final decision because a determination of number of human resources needs is not in "trend" form as well as in production employees with the number of unit of production output. Moreover, recruitment process is only done by SUCOFINDO in centre office in 5 yearly scale or using contract labor if it is needed in a project. A planning for a permanent employee is also done because of employees who retired or died before retirement time. Determination of the number of Human Resources of PT. SUCOFINDO is not stationary/fix as well as other companies in the field of production. With an inspection service sector specification, PT. SUCOFINDO can minimize a number of labor turnover is common occurred by considering an expertise of each person's both of capability and the expertise of each person's, including capabilities and soft skills. Because of that reasons PT. SUCOFINDO in determination of the number of human resources needs divides into two criterias, first is permanent and the second is contract staff. An analysis of the needs of human resources at PT. SUCOFINDO based on an arrangement of a draft of the number of employee who needs in, a job specification, an academic requirement and a wage on a particular project.

Keywords – *managerial judgement*, *labour turnover*, *soft skills*, *trend*, contract

jam dimulai pukul 08.00 – 17.00 dan hari efektif kerja adalah Senin hingga Jumat. Perusahaan ini berbasis pada kualitas jasa yang terbaik untuk pelanggannya dimana bermula dari kegiatan perdagangan terutama komoditas pertanian, dan kelancaran arus barang dan pengamanan devisa negara dalam perdagangan ekspor-impor. Bisnis jasa pertama yang dimiliki SUCOFINDO adalah *cargo superintendence* dan inspeksi. Kemudian melalui studi analisis dan inovasi, SUCOFINDO melakukan diversifikasi jasa sehingga lahir jasa-jasa *warehousing* dan *forwarding*, *analytical laboratories*, *industrial and marine engineering*, dan *fumigation and industrial hygiene*.

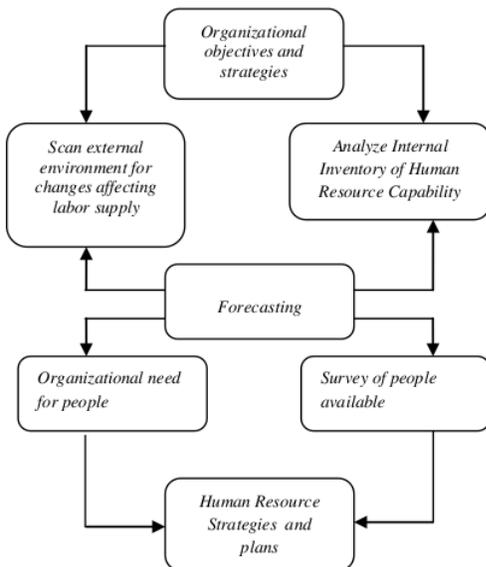
Guna menunjang terwujudnya kompetensi yang unggul oleh PT. SUCOFINDO dalam bidang jasa, maka dilakukan penelaahan studi tentang perencanaan sumber daya manusia (*HR Planning*) sebagai bentuk

*Strategic Planning* dalam suatu korporasi yang terpadu. Permintaan inspeksi yang bervariasi sehingga menyebabkan banyaknya kompetensi yang harus dipenuhi oleh perusahaan dan harus didukung oleh sumber daya manusia yang unggul serta kondisi internal maupun eksternal perusahaan menyebabkan perencanaan Sumber Daya Manusia baik *short-term*, *mid-term*, dan *long-term* menjadi sangat kritis untuk ditentukan dalam mencapai *strategic planning* perusahaan.

Pengamatan pada ruang lingkup perencanaan sumber daya manusia di PT. SUCOFINDO bertujuan untuk mengetahui jumlah kebutuhan Sumber Daya Manusia dan analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia. Dengan mengetahui beberapa hal terkait perencanaan Sumber Daya Manusia dan atributnya, diharapkan mampu mengetahui sistem perencanaan SDM terkait *Strategic Planning* perusahaan di PT. SUCOFINDO.

Untuk mengetahui jumlah kebutuhan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan, PT. SUCOFINDO menggunakan teknik peramalan, yaitu dengan metode *managerial judgment*. Dalam metode ini manager duduk bersama melakukan *brainstorming* atau diskusi tentang kebutuhan tenaga kerja waktu mendatang. Teknik ini menggunakan pendekatan “*a bottom to top*” or “*top to bottom*”.

Adapun langkah-langkah dalam proses *Human Resource Planning* adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia  
Sumber: <http://www.slideshare.net/birubiru/human-resource-planning-process-methods-and-techniques>

Satu hal yang sebaiknya dipertimbangkan sebelum memulai proses peramalan, selalu memutuskan pada:

a. pendekatan yang digunakan, bagaimana peramalan itu akan didasarkan, kualitatif atau kuantitatif

## 1.2 Perumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam pengamatan perencanaan sumber daya manusia pada PT. SUCOFINDO diantaranya sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia di PT. SUCOFINDO menggunakan teknik peramalan “*managerial judgment*”?
2. Komponen-komponen apa sajakah yang dipakai sebagai dasar dalam perancangan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. SUCOFINDO?
3. Bagaimana pembagian penentuan jumlah kebutuhan SDM di PT. SUCOFINDO?

## 1.3 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui perencanaan sumber daya manusia di PT. SUCOFINDO menggunakan teknik peramalan “*managerial judgment*”.
2. Mengetahui komponen-komponen yang dipakai sebagai dasar dalam perancangan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. SUCOFINDO.
3. Mengetahui pembagian penentuan jumlah kebutuhan SDM di PT. SUCOFINDO.

## 1.4 Batasan Masalah

Dalam makalah ini hanya membahas masalah perencanaan Sumber Daya Manusia yang diterapkan oleh PT. SUCOFINDO.

## 1.5 Asumsi

Data-data yang tidak ada atau tidak diberikan oleh Bagian *Human Resource Development* PT. SUCOFINDO diasumsikan sendiri oleh penulis dan telah disesuaikan dengan topik penelitian.

## II. METODOLOGI

### 2.1 Objek Penelitian

Dalam penulisan ilmiah ini penulis menggunakan objek penelitian pada:

Perusahaan : PT. SUCOFINDO, Surabaya

Tipe Bisnis : Jasa Inspeksi

### 2.2 Tahapan dalam penelitian

#### 2.2.1 Tahap Identifikasi

1. Pada tahap identifikasi ini, penulis merumuskan permasalahan yang ada di PT. SUCOFINDO, dimana yang terkait dengan perencanaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

2. Setelah merumuskan permasalahan, penulis menentukan manfaat penelitian, tujuan penelitian, asumsi dan batasan masalah.
3. Selanjutnya penulis mengidentifikasi permasalahan yang ada di perusahaan, supaya bisa mengetahui hal-hal apa saja yang terkait dengan permasalahan yang ada. Identifikasi permasalahan tersebut dilakukan dengan pendekatan dengan studi internet, studi pustaka dan studi lapangan. Ketiga macam pendekatan tersebut sangat mendukung dalam kegiatan identifikasi, sehingga penulis bisa memperoleh gambaran mengenai metode yang sekiranya tepat untuk memecahkan permasalahannya.
4. Diharapkan setelah mengidentifikasi permasalahan tersebut, penulis bisa menentukan metode yang tepat dalam pengumpulan dan pengolahan data yang mana merupakan langkah selanjutnya dalam penelitian ini.

### 2.2.1 Tahap Pengolahan dan Pengolahan Data

#### Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian untuk mengumpulkan data-data dalam rangka penulisan karya tulis ini dengan cara sebagai berikut :

1. *Field Study* (studi lapangan)
  - a. *Interview* (Wawancara)
 

Penyusun mengadakan wawancara langsung dengan Manajer Bagian *Human Resource Development* (HRD) dan karyawan PT. SUCOFINDO. Dengan demikian penulis bisa mendapatkan data langsung dari keterangan-keterangan yang mereka berikan.
  - b. *Observation* (Observasi)
 

Pengamatan dilakukan di lapangan, dimana dalam observasi diharapkan penulis bisa menemukan sesuatu yang berharga, misalnya saja adanya *gap* antara teori dan penerapannya di lapangan. Selain itu penulis juga membekali dengan data-data yang diperoleh dari buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti dan hasilnya dikumpulkan serta dipelajari sebagai bahan acuan dalam penyusunan penulisan ilmiah ini.
2. *Library Study* (studi perpustakaan)
 

Selain itu penulis juga membekali dengan data-data yang diperoleh dari buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti dan hasilnya dikumpulkan serta dipelajari sebagai bahan acuan dalam penyusunan penulisan ilmiah ini.
3. *Internet Study* (studi internet)
 

Studi internet merupakan cara yang sangat efektif, efisien dan praktis bagi penulis karena dengan kecanggihan teknologi yang tersedia dalam layanan internet ini sangat luar biasa dalam mendukung terselesaikannya penelitian ini. Tidak hanya dalam

memperoleh referensi saja, tetapi dalam mendapatkan jurnal, makalah dan data-data yang penulis perlukan sebagian berasal dari internet.

### III. HASIL

Sebagian data-data yang diperoleh dalam penelitian, adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Spesifikasi Jabatan Karyawan PT. SUCOFINDO Surabaya**

No	Posisi	Spesifikasi
1	Branch-Manager	S-2, Experience min.10 years, All Department
2	SBU-Manager	S-1, Experience min.5 years, Technical Basic
3	SBU-Secretary	S-1, Experience min.1 year, Administration or Finance Background
4	SBU-Supervisor	S-1, Experience min.1 year, Technical Basic
5	SBU-Verificator	S-1, Experience min 1 year, Technical Basic
6	SBU-Staff	S-1/D-III, Experience min 1 year/fresh graduate, Technical Basic
7	HRD	S-1, Experience min.1 year, Psychology or Law Background is Preferrable

Sumber: HRD PT. SUCOFINDO Surabaya

**Tabel 3.2 Deskripsi Jabatan Karyawan PT SUCOFINDO Surabaya**

No	Posisi	Deskripsi
1	Branch-Manager	Mengkoordinasi, Mengawasi,dan Mengevaluasi seluruh SBU di PT. SUCOFINDO Surabaya
2	SBU-Manager	Bertanggung jawab atas kinerja SBU masing-masing, Mengevaluasi kinerja bawahan, dan

		Melaporkan kinerja seluruh karyawan kepada Branch-Manager
3	SBU-Secretary	Menjadwalkan tiap kegiatan dari manager dan mengurus kegiatan administratif
4	SBU-Supervisor	Mengawasi tiap pekerjaan staff
5	SBU-Verificator	Memverifikasi dan memvalidasi tiap pelaporan dari masing-masing staff
6	SBU-Staff	Mengerjakan permintaan klien
7	HRD	Bertanggungjawab atas perekrutan karyawan dan legalitas perusahaan

Sumber: HRD PT. SUCOFINDO Surabaya

### 3.3 Jumlah Karyawan PT. SUCOFINDO Surabaya

**Tabel 3.3 Jumlah Karyawan PT. SUCOFINDO Surabaya**

No	Klasifikasi Karyawan	Jumlah
1	Karyawan Tetap	53 orang
2	Karyawan Kontrak	10 orang
3	Karyawan Out sourcing	15 orang
		78 orang

Sumber: HRD PT. SUCOFINDO Surabaya

### 3.4 Salary Leveling Karyawan PT. SUCOFINDO Surabaya

**Tabel 3.4 Salary Leveling Karyawan PT SUCOFINDO Surabaya**

No	Posisi	Salary
1	Branch-Manager	10 jt – 20 jt
2	SBU-Manager	5 jt – 10 jt
3	SBU-Secretary	2 jt – 3 jt
4	SBU-Supervisor	2 jt – 3 jt
5	SBU-Verificator	2 jt – 3 jt

6	SBU-Staff	2 jt – 2.5 jt
7	HRD	2 jt – 3 jt

Sumber: HRD PT. SUCOFINDO Surabaya

### 3.5 Perancangan SDM di PT. SUCOFINDO Surabaya

Dari data yang ada, dapat diketahui bahwa PT SUCOFINDO merupakan perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang jasa sehingga fleksibilitas pekerja sangat diperlukan. Tiap posisi mempunyai *background* pendidikan yang berbeda dimana diharapkan mampu menunjang pekerjaan pada nantinya. Kriteria *background* pendidikan biasanya ditentukan oleh HRD dengan tujuan mengoptimalkan *knowledge* dan *skill* seseorang agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Tanggung jawab dari masing-masing posisi pada perusahaan ini juga telah diuraikan ke dalam SOP (*Standart Operating Procedure*)/Juknis (Petunjuk Teknis)/ Juklak (Petunjuk Pelaksanaan) oleh pihak manajemen untuk menghindari terjadinya bentrokan kepentingan maupun konflik yang mungkin terjadi.

Ada beberapa metode yang bias diterapkan untuk memprediksi kebutuhan personel, yakni: (1) *trend analysis*, (2) *ratio analysis*, (3) *scatter plot*, (4) *computerize*, (5) *managerial judgment*, (6) *work study technique*, (7) *econometric models*, (8) *Delphi model*, (9) *other techniques*. Sedangkan untuk perekrutannya, bisa mengambil *resources* dari dalam yang memang sengaja dipersiapkan dengan *succession planning* atau secara eksternal.

Perusahaan ini mengacu pada *managerial judgement* dimana akan ada *internal promotion* jika ada posisi kosong karena pensiun. Kalaupun terjadi pengambilan *resources* dari luar, hal itu sebatas perekrutan tahunan atau 5 tahunan yang biasa dilakukan oleh PT. SUCOFINDO Pusat di Jakarta dan untuk tenaga kontrak pada proyek tertentu.

### 3.6 Penentuan Jumlah Kebutuhan SDM PT. SUCOFINDO Surabaya

Pada umumnya, perusahaan menentukan kebutuhan tenaga kerjanya karena *turn-over* karyawan. Namun sedikit berbeda dengan perusahaan ini karena rate of *turn-over* labournya sangatlah rendah kecuali sakit dan pensiun pada usia yang telah ditentukan. Penentuan jumlah kebutuhan tenaga kerja terbagi menjadi 2, yakni unuk pegawai tetap atau pegawai kontrak. Untuk pegawai tetap, penentuan jumlah karyawan adalah sama dengan jumlah karyawan yang pension ataupun meninggal sebelum waktu pensiun. Sedangkan untuk pegawai kontrak, penentuannya adalah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada proyek-proyek tertentu.

### 3.7 Analisis Kebutuhan SDM PT. SUCOFINDO Surabaya

Pada analisa kebutuhan SDM di laporan ini, hanya akan diuraikan mengenai salah satu proyek pemerintah dimana terdapat perancangan sumber daya manusia-nya yang meliputi jumlah, spesifikasi jabatan, serta uraian gaji-nya.

Jenis Proyek : Proyek Pemerintah  
Pihak I : Dinas Perdagangan dan Perindustrian Jawa Timur  
Pihak II : PT SUCOFINDO Surabaya  
Judul : Verifikasi Mesin Pelinting Rokok dan Pemetaan Industri Hasil Tembakau

**Tabel 3.5 Position Leveling VKMPR dan IHT**

No.	Jabatan	Jumlah	Pegawai Tetap	Pegawai Kontrak
1	Kepala Proyek	1	×	
2	Konsultan Proyek	1		×
3	Supervisor	1		×
4	Verifikator	1		×
5	Data Entry	2		×
6	Admin	1		×
7	Surveyor	6		×
	Jumlah	13		

**Tabel 3.6 Job Spesification dan Salary Leveling VKMPR dan IHT**

No.	Jabatan	Spesifikasi	Upah/Bulan
1	Kepala Proyek	S1/S2, Teknik, Min. 5 years experience	Rp 5 - 7 juta
2	Konsultan Proyek	S2/S3, Hukum/Adm.Kenegeraan, Min. 5 years experience	Rp 5 - 10 juta
3	Supervisor	S1/S2, Teknik, Min. 2 years experience	Rp 2.5 - 5 juta
4	Verifikator	S1, Teknik, Min 1-2 years experience	Rp 2 - 3 juta

5	Data Entry	S1/D-III, Administrasi/Sekretaris, Fresh Graduate/Min. 1 year experience	Rp 1.5 - 2 juta
6	Admin	D-III, Administrasi, Fresh Graduate/Min. 1 year experience	Rp 1.5 - 1.8 juta
7	Surveyor	S-1/D-III, Teknik, Fresh Graduate/Min. 1 years experience	Rp 2 - 3 juta

Dari kedua tabel tersebut bisa diketahui bahwa dibutuhkan sekitar 13 personil dalam proyek tersebut dengan spesifikasi jabatan yang bervariasi dan juga upah yang berbeda-beda sesuai dengan standart perusahaan. Di samping upah tersebut, masih ada jansostek, uang transportasi, uang makan, dan uang komunikasi serta tunjangan hari raya maupun bonus akhir proyek bagi pegawai kontrak sekalipun. Setelah HRD mampu menganalisa kebutuhan SDM-nya, maka tinggal bagaimana cara perekrutannya dengan spesifikasi yang dibutuhkan mengingat jatuh tempo proyek. Biasanya HRD akan berkoordinasi dengan kepala proyek untuk masalah perekrutan dan legalitas kontraknya karena erat hubungannya dengan pemerintahan.

#### IV. KESIMPULAN

1. Perencanaan SDM di PT. Sucofindo Surabaya menggunakan *managerial judgement* pada keputusan akhirnya karena penentuan jumlah kebutuhannya bukan bentuk *trend* seperti halnya karyawan produksi dengan unit output produksinya. Perekrutannya pun hanya dilakukan oleh PT. SUCOFINDO Pusat dalam skala 5 tahunan atau kalau memang dibutuhkan tenaga kontrak dalam suatu proyek. Perencanaan untuk pegawai tetap juga hanya dilakukan karena adanya pegawai yang pensiun maupun meninggal sebelum waktu pensiun.
2. Komponen-komponen yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rancangan jumlah SDM yang dibutuhkan pada PT. SUCOFINDO adalah: spesifikasi pekerjaan, persyaratan akademik serta pengupahannya pada suatu proyek tertentu.
3. Penentuan jumlah kebutuhan SDM PT. SUCOFINDO tidaklah stasioner seperti halnya perusahaan lain di bidang produksi. Dengan spesifikasi dalam bidang jasa, maka labour turnover yang biasa terjadi sangat diminimalkan mempertimbangkan keahlian tiap orang baik dalam kapabilitas maupun soft skill-nya. Hal ini membuat PT. SUCOFINDO membagi penentuan jumlah kebutuhan SDMnya menjadi 2 kriteria, pegawai tetap dan pegawai kontrak.

DAFTAR PUSTAKA

[13]<http://www.sasknetwork.ca/html/Employers/hr/Module1-HR.pdf>

- [1] Boyd, Michael. PhD. *Human Resources Planning The Long and The Short of It*. Boyd Associates. 2008
- [2] Iskandar, Raja Heri. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Puskesmas Kijang Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan Propinsi Kepulauan Riau. Universitas Indonesia. Depok. 2009.
- [3] Macaler, Bill and Jones Shannon. *Does HR Planning Improve Business Performance ?*. Industrial Management Bulletin. Januari/Februari. 2003.
- [4] Adhy Muhtar, H. Entang. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Padjajaran. Bandung. 2007
- [5] Bakar, Abu. Perencanaan Sumber Daya Manusia. Palembang.
- [6] Hendrayanti, Endang. Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- [7] <http://books.google.co.id/books?id=h92DFElqooC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=managerial+judgement%2Bhuman+resource+planning&source=bl&ots=0YVbtH7h9c&sig=572c6gY5m35C1eDSPU7IPAwWrao&hl=id&sa=X&ei=MUeaUMGCfjtrAfvYGQCg&ved=0CEYQ6AEwBA#v=onepage&q=managerial%20judgement%2Bhuman%20resource%20planning&f=>
- [8] <http://www.slideshare.net/birubiru/human-resource-planning-process-methods-and-techniques>
- [9] <http://www.slideshare.net/bhomaram/techniques-for-forecasting-human-resources>
- [10]<http://www.slideshare.net/ahmedzeen6/human-resource-planning-hrp>
- [11]<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/hr-chapter-6ppt>
- [12]<http://www.citeman.com/608-process-of-human-resources-planning.html>

# PENERAPAN FUNGSI STRATEGIC PLANNING DALAM SUATU PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN ANALISA PERANCANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCES PLANNING)

## ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[ayrin-luph-gaza.blogspot.com](http://ayrin-luph-gaza.blogspot.com)

Internet Source

3%

2

[123dok.com](http://123dok.com)

Internet Source

2%

3

[Submitted to Universitas Islam Indonesia](#)

Student Paper

2%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%