

# JTIK 937

*by* 937 Jtik

---

**Submission date:** 11-Dec-2018 03:09PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1054984104

**File name:** 937-2800-2-RV\_1.docx (332.26K)

**Word count:** 2678

**Character count:** 17992

## PEMODELAN PROSES BISNIS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT BERDASARKAN BEST PRACTICE SOLUSI SAP

(Naskah masuk: dd Juli 2018, diterima untuk diterbitkan: dd mmm yyyy)

### Abstrak

16  
Perkembangan teknologi informasi (TI) dan persaingan bisnis yang semakin ketat membuat TI dijadikan sebagai pendukung dalam pencapaian tujuan bisnis utama sebuah perusahaan. Salah satu bentuk dukungan TI dalam organisasi adalah penggunaan perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP) dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) melalui keputusan direksi ingin mengimplementasikan SAP ERP yang merupakan salah satu perangkat lunak ERP agar tetap kompetitif dalam dunia bisnis. Akan tetapi, dalam banyak kasus implementasi SAP tidak selalu membawa dampak sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Hal ini disebabkan SAP menggunakan *best practice* yang belum tentu memiliki tingkat kesesuaian dengan proses bisnis perusahaan. Sehingga terdapat kesenjangan (*gap*) antara proses bisnis perusahaan yang digunakan sebagai acuan *best practice* oleh SAP dan perusahaan yang akan mengimplementasikan sistem ERP. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun dokumen pemodelan proses bisnis *as-is* dan *to-be* serta mengidentifikasi kesenjangan antara proses bisnis yang sedang berjalan saat ini dengan proses bisnis pada *best practice* SAP khususnya pada modul *Human Capital Management*. Hasil yang diperoleh berupa daftar kesenjangan yang digunakan sebagai acuan rekomendasi pengimplementasian SAP agar PTPN XI dapat menetapkan alur proses bisnis pada SAP dengan lebih terstruktur, efektif, dan efisien. Hasil tersebut diharapkan dapat memberikan arahan yang baik serta dampak positif dan signifikan dalam implementasi SAP ERP di PTPN XI.

**Kata kunci:** Pemodelan Proses Bisnis, *Enterprise Resource Planning* (ERP), SAP, *Human Capital Management*

### BUSINESS PROCESS MODELING OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT BASED ON SAP SOLUTION BEST PRACTICE

#### 3 Abstract

The development of information technology (IT) and the increasingly tight business competition makes IT serve as support in achieving the main business goals of an enterprise. One form of IT support within organizations is the use of *Enterprise Resource Planning* (ERP) software in enterprise resource management. PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) through the decision of its board of directors wants to implement SAP ERP, one of the ERP software, in order to remain competitive in the business world. However, the result of many SAP implementation cases do not always in line with the company expectations. This is because SAP used best practices that do not have the same level of compatibility with the company's business processes. Hence, there is a gap between the company's business processes used as the best practice reference by SAP and the company that will implement the ERP system. This study aims to establish as-is and to-be business process modeling documents and identify the gaps between current business processes of the organization and business processes in SAP best practices especially in the *Human Capital Management* module. The results obtained from this research is list of gaps as a reference for recommendation of SAP implementation so that PTPN XI can define more structured, effective, and efficient flow of business processes in SAP. These results are expected to provide good direction and also positive and significant impact in the SAP ERP implementation in PTPN XI.

**Keywords:** Business Process Modeling, *Enterprise Resource Planning* (ERP), SAP, *Human Capital Management*

## 1. PENDAHULUAN

Awalnya teknologi informasi (TI) hanya digunakan untuk kebutuhan militer di Amerika Serikat, namun kini hampir setiap masyarakat di seluruh dunia memiliki akses terhadap penggunaan TI untuk kepentingan mereka [1]. Penerapan TI sangat mendukung kinerja suatu organisasi, dimana inovasi TI sebagai faktor penting [2]. Keuntungan-keuntungan yang didapatkan dari perkembangan TI ini mendorong masyarakat untuk memanfaatkannya dalam kepentingan bisnis (*business use*), dimana hal ini membawa persaingan bisnis ke dalam level baru. Pada era masa kini hampir setiap perusahaan atau organisasi berskala besar telah memanfaatkan teknologi informasi sebagai senjata dalam memenangkan persaingan bisnis mereka.

*Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan salah satu bentuk perkembangan teknologi informasi dalam pengelolaan sumber daya perusahaan yang dikembangkan dari aplikasi kalkulasi matematis sederhana yang saat itu dikenal dengan MRP (*Management Resource Planning*). ERP dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, serta penurunan biaya operasional yang ada pada perusahaan atau organisasi yang mengimplementasikan SAP [3]. SAP merupakan salah satu *brand* dari ERP yang banyak digunakan oleh perusahaan multinasional berskala besar di berbagai belahan dunia. SAP dikenal karena merupakan salah satu ERP yang menyediakan *best practice* dari perusahaan-perusahaan ternama di dunia, sehingga memberikan panduan bagi perusahaan yang mengimplementasikannya bagaimana praktik terbaik yang seharusnya dijalankan agar performa perusahaan tersebut meningkat seiring dengan diimplementasikannya SAP ERP tersebut [4].

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) merupakan perusahaan *non listed* dalam bidang usaha perkebunan tebu yang menghasilkan produk utama gula pasir dan tetes. *Non listed* adalah perusahaan-perusahaan publik yang sahamnya tidak diperdagangkan di lantai bursa, sehingga baik masyarakat, direksi, maupun dewan komisaris PTPN XI tidak mempunyai kepemilikan saham atas PTPN XI. Kepemilikan saham seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia 100% [5]. Sesuai dengan visinya, PTPN XI berusaha untuk mengikuti perkembangan jaman dan meningkatkan daya saing dengan mengimplementasikan SAP ERP untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menurunkan biaya operasional.

Setiap perusahaan yang akan mengimplementasikan sistem SAP diberi kesempatan untuk mengimplementasikan proses bisnis *best practice* yang dapat dijalankan melalui sistem ERP ini, sehingga perusahaan tersebut dapat mengikuti alur proses bisnis yang diambil dari *best practice* perusahaan-perusahaan ternama dunia

melalui sistem ERP SAP [4]. Akan tetapi juga perlu adanya beberapa proses bisnis organisasi, dalam hal ini PTPN XI, yang harus dipertahankan, mengingat setiap perusahaan atau organisasi memiliki karakteristik masing-masing yang dipengaruhi banyak faktor, sehingga perlu dilakukannya analisis kesenjangan (*gap analysis*) diantara alur proses bisnis keduanya, yaitu alur proses bisnis PTPN XI sendiri (*as-is*) dengan alur proses bisnis *best practice* (*to-be*) yang disediakan oleh sistem SAP.

Proses bisnis sendiri merupakan suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan (demi meraih tujuan tertentu) [7]. Proses bisnis merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektifitas dan pelayanan, terutama pada organisasi yang bergerak dengan TI sebagai *support* [8]. Agar sistem SAP yang diimplementasikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien di PTPN XI maka pada tahap persiapan implementasi SAP ERP sangatlah penting dan krusial untuk memahami proses bisnis yang sedang berjalan di PTPN XI (*as-is*) dengan memetakannya kedalam proses bisnis yang seharusnya (*to-be*) sesuai dengan *best practice* yang disediakan oleh SAP dan kondisi yang ada saat ini di PTPN XI.

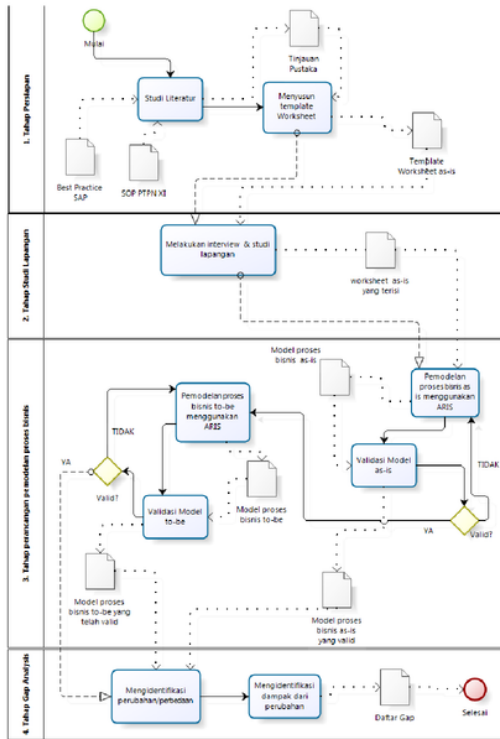
SAP membagi fitur-fiturnya kedalam beberapa modul, di PTPN XI salah satu modul yang akan diimplementasikan adalah modul *Human Capital Management* (HCM). Modul HCM atau SAP ERP *Human Capital Management* (SAP ERP HCM) adalah sebuah solusi pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang menyeluruh dan berkemampuan global. SAP ERP HCM memberikan perangkat pengelolaan informasi dalam mengelola aset sumber daya manusia mereka [9]. Mengingat manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, Cascio [10], mengimplementasikan modul *Human Resource* atau HCM dapat menurunkan *employee turnover* serta meningkatkan *revenue per worker* [11].

Penelitian ini bertujuan untuk menyesuaikan proses bisnis yang sedang berjalan di PTPN XI (*as-is*) dengan proses bisnis *best practice* yang disediakan didalam SAP (*to-be*) khususnya modul HCM (*Human Capital Management*). Pada penelitian ini akan dirumuskan pemodelan terhadap proses bisnis yang berjalan di lingkungan PTPN XI saat ini (*as-is*) dan proses bisnis yang diharapkan (*to-be*) sehingga diperoleh daftar kesenjangan (*gap list*) antara proses bisnis *as-is* dan *to-be* beserta dampaknya.

## 2. METODE PENELITIAN

Pengerjaan penelitian ini tersusun atas beberapa langkah yang sistematis. Diagram alir pada

Gambar 1 berikut menunjukkan uraian metodologi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini.



Gambar 1 Metodologi penelitian

Pada tahap persiapan, selain mempelajari informasi mengenai proses bisnis divisi SDM PTPN XI dan modul HCM dari *best practice* yang dimiliki SAP, aktivitas utama dalam penelitian ini adalah penyusunan *template worksheet* proses bisnis *as-is*, yang akan digunakan pada tahap studi lapangan. Template ini disusun berdasarkan *best practice* modul HCM yang dimiliki oleh SAP.

Setelah didapatkan *template worksheet* dari tahap persiapan, dalam tahapan yang kedua, studi lapangan, penulis melakukan identifikasi proses bisnis yang sedang berjalan menggunakan template tersebut. Proses ini dilakukan melalui dua metode yakni observasi dan wawancara dengan pihak terkait di PT Perkebunan Nusantara terutama pada jajaran manajemen divisi sumber daya manusia (SDM).

Tahapan ketiga adalah penyusunan model proses bisnis *as-is* dan *to-be* serta validasi model. Kemudian penulis melakukan indentifikasi<sup>8</sup> dan analisa terhadap kesenjangan (*gap*) antara proses bisnis yang sedang berjalan (*as-is*) dengan proses bisnis yang disarankan oleh *best practice* SAP (*to-be*) yang didokumentasikan dalam bentuk *gap-list*.

Tahapan yang terakhir adalah tahap analisis kesenjangan yang terdiri dari dua proses, yaitu proses identifikasi perubahan dan proses analisa dampak perubahan. Hasil analisis kesenjangan akan

memperlihatkan perubahan apa saja yang terjadi pada komponen proses bisnis, baik dari sisi aktivitas, sumber daya yang terlibat, kebutuhan kebijakan, dan struktur organisasi. Perubahan yang terjadi karena penerapan SAP sebagai sistem informasi SDM tentunya membawa dampak. Dampak yang diperoleh dari penerapan teknologi bias<sup>4</sup> disebut dengan nilai (*value*). Nilai yang ada terkadang berupa manfaat yang mengacu kepada peningkatan efisiensi proses kerja yang diterapkan dalam organisasi.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Tahap Persiapan

Untuk memudahkan proses wawancara pada penelitian ini, penulis membuat media berupa "*Worksheet*" yang berguna sebagai panduan serta merangkum hasil wawancara tersebut. *Worksheet* tersebut meliputi atribut-atribut pada setiap pertanyaan, atribut-atribut tersebut antara lain tujuan, indikator capaian, aktivitas, pemacu (*trigger*), standar/ kebijakan/ aturan yang berlaku, masukan proses, sumber, dokumen input, keluaran proses, dokumen luaran (*output*), langkah-langkah aktivitas, kendala aktivitas, dan harapan aktivitas. *Worksheet* tidak hanya diisi dari hasil wawancara melainkan juga pengkajian dokumen terkait seperti SOP serta observasi langsung di PTPN XI.

#### 3.2. Tahap Studi Lapangan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, diketahui bahwa hampir seluruh proses bisnis *Human Capital Management* di PTPN XI terletak pada divisi SDM, namun proses bisnis *Human Capital Management* terhubung dengan seluruh divisi yang ada di PTPN XI. Proses bisnis divisi SDM di PTPN XI dibagi menj<sup>10</sup> dua proses bisnis utama, yakni pengembangan sumber daya manusia dan pemeliharaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses yang dijalankan oleh PTPN XI untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya, baik dari segi jumlah tenaga kerja maupun skill/ kapabilitas karyawannya. Sedangkan aktivitas pemeliharaan sumber daya manusia misalnya pengaturan penempatan, pemensiunan, pemberian kompensasi, jaminan sosial, dan lain sebagainya.

#### 3.3. Tahap Pemodelan Proses Bisnis

Berdasarkan hasil dari *worksheet* tersebut dilakukan pemodelan proses bisnis *as-is* beserta proses bisnis *to-be* untuk memetakan alur kerja proses bisnis. Berdasarkan hasil pengumpulan data, didapatkan sebanyak 16 model proses *Human Capital Management* untuk kondisi 7<sup>5</sup>isting (*as-is*) di PTPN XI dan 24 model proses *Human Capital Management* (*to-be*) berdasarkan *best practice* solusi SAP modul *Human Capital Management* (HCM).

Model proses bisnis *as-is* yang telah dibuat dirangkum ke dalam Tabel 1. Sedangkan Tabel 2 merupakan rangkuman dari daftar model proses bisnis *to-be*.

Tabel 1 Nama model proses bisnis *as-is*

No	Proses Umum	Nama Model Proses Bisnis
1	Organizational Management	Pembuatan Struktur Organisasi
2		Pembuatan <i>Job Description</i>
3		Rekrutmen Internal
4	Recruitment	Penetapan Pejabat Puncak
5		Rekrutmen Eksternal
6		Pengelolaan Dossier Karyawan
7	Persomel Administration	Mengupdate Aplikasi SDM
8		Memelihara Aplikasi Kepesertaan Asuransi, Pensiun, & Biaya Perawatan Kesehatan
9		Pembuatan SKI & RKT
10	Persomel Development	Pelatihan
11		Pemberian BK
12		Pemberian PK
13	Time Management	Perekapan Absensi
14	Travel Management	Kalkulasi Biaya Perjalanan Dinas (BPD)
15	Termination	PHK Dengan Hormat
16		PHK Tidak Terhormat

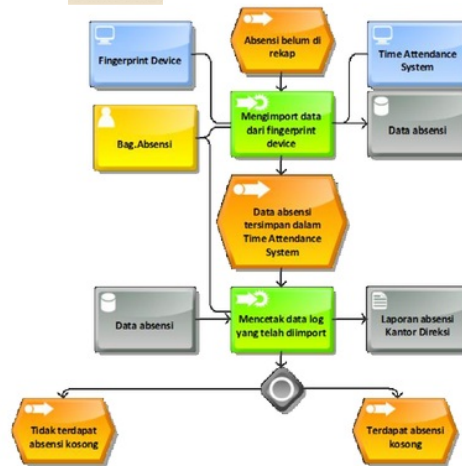
Tabel 2 Nama model proses bisnis *to-be*

No	Proses Umum	Nama Model Proses Bisnis
1		Membuat <i>Organizational Unit</i>
2	Organizational Management	Membuat <i>Position</i>
3		Membuat <i>Jobs</i>
4		Mengelola <i>Organizational Management</i>
5	Recruitment	<i>Hire/Rehire</i>
6		Membuat HR <i>Mini Master Record</i>
7		Mengelola <i>Employee Master Data</i>
8		<i>Employee Transfer Administration</i>
9	Persomel Administration	ESS
10		<i>Leave of Absence</i>
11		MSS – <i>Time Sheet Approval</i>
12		MSS – <i>Leave Request Approval</i>
13		<i>Planning Review</i>
14	Persomel Development	<i>Training &amp; Event Management</i>
15		<i>Appraisal</i>
16		<i>Time Entry</i>
17		<i>Workforce Time Processing</i>
18		<i>Time Administration</i>
19	Time Managemet	<i>Time Processing - CATS</i>
20		<i>Time Evaluation Processing</i>
21		<i>FMLA Processing</i>
22		<i>Travel Management</i>
23	Termination	<i>Employee Separation Administration Processing</i>

Pemodelan proses bisnis dilakukan menggunakan metode EPC (*Event driven Process Chain*) menggunakan ARIS. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan *start event* atau kondisi yang merupakan *event* awal atau pemicu berjalannya proses.
2. Menentukan aktivitas-aktivitas yang dijalankan dari *start event* tersebut.

3. Menentukan atribut-atribut pada setiap aktivitas yang telah dimodelkan, seperti *role*, *person*, *location*, *IT system*, dan *document*.
4. Menentukan *event* setelah aktivitas dijalankan. *Event* setelah aktivitas mengindikasikan perubahan status/ kondisi pada proses.
5. Menentukan *decision point* atau percabangan seperti OR, XOR, maupun AND.
6. Menentukan *end event* untuk mengakhiri setiap proses yang ada. Berikut salah satu contoh hasil pemodelan proses bisnis *as-is* yakni model proses bisnis “Perekapan Absensi Karyawan” dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2 Model proses perekapan absensi karyawan (*as-is*)

Gambar 3 menunjukkan hasil pemodelan salah satu proses bisnis *to-be* yakni *Time Entry* melalui CATS (*Cross Application Time Sheet*), yang merupakan sistem absensi untuk merekam waktu kedatangan karyawan.

Gambar 3 Model proses *Time Entry* (*to-be*)

**3.4. Tahap Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)**

Setelah semua proses dimodelkan, dilakukan analisis kesenjangan untuk mengetahui perubahan apa saja yang terjadi apabila proses bisnis *to-be* diimplementasikan serta dampak yang muncul akibat perubahan proses bisnis tersebut dan pengkategorianya. Tabel 3 menampilkan contoh hasil analisis kesenjangan yang telah dilakukan berdasarkan *quasi benefit analysis* [11] yang dikombinasikan dengan *business value Category* [12].

Tabel 3 Hasil Analisis Kesenjangan  
Proses Bisnis "Time Management – Time Entry"

Deskripsi Perubahan	Dampak	Business Value Category	Kategori Dampak
Aktivitas Pembuatan Struktur Organisasi dijalankan oleh HCM Administrator	Diperlukan adanya restrukturisasi penambahan fungsi/peran dalam aktivitas pembuatan struktur organisasi atau restrukturisasi fungsi/peran dari Staf SDM menjadi HCM Administrator.	Meningkatkan produktivitas fungsi pekerjaan bagi HCM Time Administrator.	Value Restructuring
Adanya penyederhanaan aktivitas pada proses pelatihan yang diintegrasikan dalam Training & Event Management	Restrukturisasi pengurangan jumlah pekerjaan aktivitas pada kondisi To-Be lebih sederhana sehingga lebih sedikit	Meningkatkan produktivitas dengan adanya restrukturisasi pekerjaan dalam pengadaan pelatihan	Value Restructuring
Adanya Time Management dalam SAP yang terkoneksi langsung dengan CATS yang merekap data absensi karyawan secara otomatis	Meningkatkan akurasi data karena sebagian besar pemrosesan pengadaan pelatihan dilakukan dalam satu sistem terintegrasi SAP.	Meminimalisir resiko kesalahan data & meningkatkan akurasi data	Value Linking
	Adanya percepatan proses perekapan data absensi	Mempercepat proses data preparation dalam Time Management.	Value Acceleration

**4. KESIMPULAN**

Proses bisnis *Human Capital Management* eksisting di PTPN XI tidak dapat seluruhnya dipetakan pada proses bisnis *best practice SAP*, dikarenakan proses bisnis eksisting memiliki birokrasi yang lebih kompleks sehingga beberapa

proses tidak masuk dalam SAP dan tidak semua proses bisnis manajemen SDM eksisting di PTPN tercakup dalam modul HCM melainkan dicakup pada modul lainnya di SAP.

Dari hasil *gap analysis* didapatkan tiga dampak utama, yakni:

- *Value Restructuring*: keseluruhan proses mengalami restrukturisasi fungsi/ peran dari kondisi eksisting ke kondisi *to-be* dan memiliki *role* yang lebih sedikit karena adanya penggunaan SAP pada setiap proses.
- *Value Acceleration*: dikarenakan sebagian besar proses/ aktivitas dilakukan dalam sistem SAP yang terintegrasi sehingga alur proses bisnis lebih sederhana yang menyebabkan terjadinya percepatan proses.
- *Value Linking*: proses bisnis yang lebih sederhana menyebabkan percepatan proses/ aktivitas, proses bisnis yang semakin cepat meningkatkan efektifitas dan efisiensi sehingga meningkatkan produktivitas manajemen sumber daya manusia di PTPN XI.

**DAFTAR PUSTAKA**

[1] J. P. Craiger, "SIOP Society for Industrial and Organizational Psychology," 1996. [Online]. Available: <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan97/craiger.aspx>. [Diakses 11 Agustus 2015].

[2] K. I. Anasthasia, "Teknologi Informasi Dalam Organisasi," Jimbaran, 2011.

[3] A. J. Gema, "ERP," *Enterprise Resource Planning*, p. 8, 02 Januari 2010/2011.

[4] SAP SE, "SAP Best Practice - SAP Help Portal," SAP, 2016. [Online]. Available: <http://help.sap.com/bestpractices>. [Diakses 29 Februari 2016].

[5] PT Perkebunan Nusantara XI, "PTPN XI," PT Perkebunan Nusantara XI, 2013. [Online]. Available: <http://www.ptpn-11.com/about>. [Diakses 11 Agustus 2015].

[6] "Wikipedia," Wiki, 31 Januari 2015. [Online]. Available: [http://id.wikipedia.org/wiki/Proses\\_bisnis](http://id.wikipedia.org/wiki/Proses_bisnis). [Diakses 28 Mei 2015].

[7] A. H. SAKTIYANTO, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan dan Keberhasilan Sistem Informasi pada Sebuah Perusahaan," 23 November 2013. [Online]. Available: <http://heri49e.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2013/11/23/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kegagalan-dan-keberhasilan-sistem-informasi-pada-sebuah-perusahaan/>. [Diakses 28 Mei 2015].

[8] SAP, "ERP Core Human Resource, Process Business Solution SAP," SAP, 2015. [Online]. Available:

- <sup>14</sup> <http://www.sap.com/pc/bp/erp/software/human-capital-management/index.html>. [Diakses 1 Agustus 2015]
- [9] <sup>11</sup> W. F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (3rd.ed), New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1987.
- [10] SAP SE, "Strategic Human Resource Management," 2016. [Online]. Available: <http://go.sap.com/documents/2014/11/c4057d23-0a7c-0010-82c7-eda71af511fa.html>. [Diakses <sup>5</sup> Maret 2016].
- [11] M. M. Parker, R. J. Benson dan H. E. Trainor, *Information Economics: : Linking Business Performance to Information Technology*, New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- [12] B. Ranti, "The Generic IS/IT Business Value Category : Cases in Indonesia," *Konferensi dan Temu Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia*, vol. II, p. 6, 2008.

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[jtiik.ub.ac.id](http://jtiik.ub.ac.id)

Internet Source

2%

2

[media.neliti.com](http://media.neliti.com)

Internet Source

1%

3

Sari, Nita, Achmad Hidayanto, and Putu Handayani. "Toward Catalog of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation Benefits for Measuring ERP Success", The Journal of Human Resources Management Research, 2012.

Publication

1%

4

[repository.its.ac.id](http://repository.its.ac.id)

Internet Source

1%

5

[alexandria.tue.nl](http://alexandria.tue.nl)

Internet Source

1%

6

[docobook.com](http://docobook.com)

Internet Source

1%

7

[is.its.ac.id](http://is.its.ac.id)

Internet Source

1%



8	<a href="http://p3m.amikom.ac.id">p3m.amikom.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	1%
10	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1%
11	<a href="http://repository.unika.ac.id">repository.unika.ac.id</a> Internet Source	<1%
12	<a href="http://cpns.beasiswaz.com">cpns.beasiswaz.com</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1%
14	<a href="http://landofsky.org">landofsky.org</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://www.uni-ulm.de">www.uni-ulm.de</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://www.mobitekno.com">www.mobitekno.com</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://sentrin.filkom.ub.ac.id">sentrin.filkom.ub.ac.id</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://eprints.mdp.ac.id">eprints.mdp.ac.id</a> Internet Source	<1%
19	<a href="http://dspace.mit.edu">dspace.mit.edu</a> Internet Source	<1%

---

20

creditcee.eu

Internet Source

<1%

---

21

B S Ahn, S H Choi. "ERP system selection using a simulation-based AHP approach: a case of Korean homeshopping company", Journal of the Operational Research Society, 2017

Publication

<1%

---

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off