

---

## Identifikasi Implementasi Kebijakan Manajemen SDM Sebagai Salah Satu Intervensi Pengembangan Organisasi

Wustari L. Mangundjaya

Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

E-mail: [wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id)

---

### Article History:

Received: 10 Mei 2024

Revised: 28 Mei 2024

Accepted: 30 Mei 2024

**Keywords:** *Intervensi manajemen SDM, Manajemen SDM, Pengembangan organisasi, Persepsi karyawan.*

**Abstract:** *Perkembangan suatu organisasi dapat dicapai harus dengan dukungan SDM yang kompeten dan handal. Untuk itu, perlu diupayakan berbagai cara supaya karyawan yang bekerja di organisasi dapat menjadi SDM yang handal serta merasa nyaman bekerja di organisasi. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan konstruksi dengan 332 responden dengan tujuan untuk dapat mengidentifikasi persepsi dari karyawan mengenai implementasi kebijakan manajemen SDM di tempat mereka bekerja. Data diolah dan dianalisis secara deskriptif berdasarkan pada konsep fokus kebijakan manajemen SDM yaitu: pengaruh karyawan, alur SDM, sistem penghargaan dan sistem kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai 4 (empat) isu kategori sudah cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa hal yang perlu dikembangkan. Hasil identifikasi implementasi kebijakan manajemen SDM ini dapat menjadi landasan untuk melakukan pengembangan organisasi selanjutnya karena pengembangan organisasi harus dimulai dengan identifikasi mengenai situasi dan kondisi saat ini untuk menuju organisasi yang ideal.*

---

## PENDAHULUAN

Pengembangan suatu organisasi tidak dapat lepas dari kondisi SDM atau karyawannya. Bila karyawannya merasa puas dan memiliki keterikatan kepada organisasinya, maka biasanya mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan akan bersedia bekerja dalam waktu yang lama. Sementara itu, bila tingkat keluar-masuk atau *turnover* karyawan tinggi, maka dapat diduga terdapat ketidakpuasan karyawan bekerja di organisasinya, sehingga mereka memilih untuk mencari tempat lain untuk bekerja. Untuk itu, pengelolaan manajemen SDM yang baik merupakan suatu hal yang kritis bagi organisasi, karena tanpa adanya SDM yang kompeten maka organisasi sukar bersaing dengan organisasi lain, maupun mengikuti perkembangan yang ada pada era modern seperti saat ini (Kresnawidiansyah, 2023; Mangundjaya, 2023).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses dalam menangani berbagai masalah pada lingkup karyawan, manajer, dan tenaga kerja lainnya agar mampu menunjang aktivitas organisasi. Untuk itu, perlu diperhatikan kebijakan dan praktek dari MSDM

agar tercipta keharmonisan di dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya sumber daya manusia dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Priyono & Marnis, 2008).

Dalam hal ini Mangundjaya (2023) menyatakan bahwa organisasi sebaiknya memfokuskan pada pengelolaan dan pemanfaatan SDM secara optimal, karena SDM tidak harus dilihat sebagai suatu biaya dan juga tidak hanya sekedar aset tetapi merupakan modal bagi eksistensi dan pengembangan organisasi. Lebih lanjut, Armstrong et al. (2014) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen SDM adalah: a) mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang terintegrasi dengan strategi manajemen SDM; b) berkontribusi untuk terdapatnya pengembangan budaya kinerja tinggi; c) meyakinkan bahwa organisasi memiliki karyawan yang bertalenta, memiliki kompetensi dan keterampilan; d) memenuhi kebutuhan karyawan; e) membangun hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan; dan f) menciptakan suatu iklim saling percaya yang dapat merangsang munculnya pendekatan yang bersifat etikal pada saat melakukan pengelolaan SDM.

Sementara itu, Guest (1987, 1990) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) tujuan dari Manajemen SDM yaitu: a) integrasi strategis; b) komitmen yang tinggi; c) kualitas tinggi; dan d) fleksibilitas. Dalam hal ini, Guest (1990) menyatakan bahwa hanya pada saat terdapat strategi yang terarah dengan jelas pada keempat tujuan kebijakan yang terintegrasi kedalam suatu strategi bisnis serta didukung oleh seluruh manajemen di semua level, maka produktivitas dan kinerja yang tinggi akan tercapai (Guest, 1990). Lebih lanjut, Guest (1987) menyatakan bahwa terdapat empat kebijakan utama dalam manajemen SDM, yakni pengaruh karyawan (*employee influence*), alur manajemen SDM (*human resource flow*), sistem penghargaan (*rewards system*), dan sistem/alur kerja (*Work system*). Keempat fokus kebijakan tersebut menurut Guest (1987) adalah sebagai suatu kesatuan strategi yang dapat memengaruhi para karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Keterangan dari masing-masing kebijakan manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh karyawan (*Employee influence*).

Hal ini berhubungan dengan komitmen karyawan. Meskipun karyawan memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi karyawan tetap memiliki hak untuk ikut serta berpartisipasi pada langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, karyawan dapat memberikan masukan, saran, bahkan kritik agar organisasi dapat beroperasi lebih baik untuk dapat mencapai tujuan.

2. Alur SDM (*Human resource flow*).

Sebagai suatu proses dalam mencapai tujuan, organisasi harus dapat mengelola SDM ke dalam suatu mekanisme sistemik yang berupa alur kerja SDM. Kegiatan ini mencakup perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi karyawan, dan perumusan analisis jabatan.

3. Sistem Penghargaan (*Rewards system*).

Sistem penghargaan atau *reward system* bermanfaat untuk memotivasi para karyawan untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Sistem penghargaan antara lain dapat dilakukan dengan cara pemberian bonus, insentif tambahan, hingga mengadakan penganugerahan penghargaan semacam Karyawan terbaik bulan ini (*Employee of the month*). Penghargaan semacam ini dapat menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui (*self-esteem*) para karyawan.

4. Sistem kerja (*Work System*).

Sistem kerja adalah serangkaian aktivitas yang dipadukan untuk menghasilkan suatu benda atau jasa yang tujuannya menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Sistem kerja berfungsi mengatur bagaimana dan dengan cara apa barang/jasa tersebut dihasilkan. Oleh karena itu, cara beroperasi dari sistem kerja banyak melibatkan faktor manusia dan alat/mesin. Untuk itu, adanya prosedur operasi standar (SOP) yang jelas akan dapat membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Model strategik manajemen SDM yang di ajukan oleh Guest (1987) tersebut menekankan pada pengembangan dan pembentukan faktor-faktor motivasi yang merupakan pendekatan modern saat ini. Faktor-faktor tersebut diharapkan akan dapat menguatkan komitmen karyawan pada organisasi. Tujuan kebijakan manajemen SDM antara lain, praktek manajemen SDM, luaran manajemen SDM, dan konsekwensi di masa depan.

Berdasarkan hal tersebut, kegiatan Identifikasi Implementasi Kebijakan Manajemen SDM diperlukan untuk dapat mengidentifikasi persepsi karyawan yang terkait dengan kebijakan manajemen SDM yang berhubungan dengan isu atau masalah yang masih perlu diperbaiki atau dikembangkan, serta isu lain yang dianggap sudah baik. Dengan diperolehnya profil persepsi implementasi karyawan mengenai kebijakan manajemen SDM, maka diharapkan manajemen SDM dapat memperoleh umpan balik mengenai kondisi organisasi dan melakukan tindakan untuk dapat memperbaikinya serta untuk mengembangkan kondisi SDM.

Riset mengenai Identifikasi Implementasi Kebijakan Manajemen adalah merupakan bagian dari intervensi pengembangan organisasi berdasarkan strategi manajemen SDM (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2020). Dalam hal ini, kegiatan pengembangan organisasi pada umumnya dimulai dengan mengetahui kondisi organisasi saat ini sebelum pencapaian kondisi ideal.

## **METODE PENELITIAN**

Kegiatan diagnosis organisasi khususnya analisis mengenai persepsi karyawan terhadap implementasi kebijakan manajemen SDM berdasarkan pendekatan Guest (1987) yang pembahasannya terfokus pada 4 (empat) hal, yaitu: a) pengaruh karyawan, yang akan dilihat dari pertanyaan yang bersifat kualitatif; b) alur SDM, yang akan meneliti mengenai perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, perumusan analisis jabatan, serta kegiatan lain yang merupakan alur kerja manajemen SDM; c) sistem penghargaan; dan d) sistem kerja, yaitu proses suatu pekerjaan dan SOP yang ada.

Kegiatan diagnosis organisasi dilakukan dengan berbagai metode, yaitu Studi data sekunder dan Survey. Data yang diperoleh dianalisis melalui konsep fungsi Manajemen SDM untuk mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan, baik mengenai area pengembangan (kelemahan) dan hal yang sudah berjalan baik. Data diolah secara deskriptif untuk melihat profil yang ada dari 11 (sebelas) isu manajemen SDM pada semua variabel demografis (posisi, lama kerja, latar belakang pendidikan, dan usia). Responden adalah karyawan organisasi sebanyak 332 orang dari 539 karyawan organisasi tersebut, atau 61,6% dari jumlah keseluruhan. Data dianalisis berdasarkan 11 (sebelas) isu manajemen SDM.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari profil pada Tabel 1 di bawah ini terlihat bahwa jumlah responden terbanyak adalah pria (92,77%), berpendidikan SLTA (69,58%), lama kerja lebih dari 10 tahun (28,61%), dari kalangan Staf (57%), generasi millennial (69,88%), dan bekerja di lokasi proyek (*project site*)

(86,75%).

Tabel 1. Profil Responden

No	Variabel Demografis	N	%
<b>A. Gender</b>			
1	Pria	308	92,77
2	Wanita	24	7,23
<b>B. Pendidikan</b>			
1	SLTA	231	69,58
2	D1	3	0,90
3	D2	3	0,90
4	D3	25	7,53
5	D4	6	1,81
6	S1	62	18,67
7	S2	2	0,61
<b>C. Lama kerja</b>			
1	< 1 tahun	76	22,89
2	1 – 2 tahun	54	16,27
3	>2 – 5 tahun	72	21,69
4	>5 – 10 tahun	35	10,54
5	>10 tahun	95	28,61
<b>D. Posisi</b>			
1	Staf	189	56,93
2	Engineer	25	7,53
3	Foreman	29	8,73
4	Supervisor/Officer/Control	54	16,27
5	Manajer	20	6,02
6	Kepala Bidang	15	4,52
<b>E. Lokasi</b>			
1	Kantor Pusat	45	13,55
2	Site	287	86,45
<b>F. Usia/generasi</b>			
1	< 23 tahun (Generasi Z)	5	1,51
2	23 - 42 tahun (Millennial)	232	69,88
3	> 42-58 tahun (Generasi X)	91	27,41
4	> 58 tahun ( <i>Baby Boomer</i> )	4	1,20
	Total	332	100,00

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Implementasi Kebijakan Manajemen SDM bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terkait dengan kebijakan Manajemen SDM yang berhubungan dengan isu-isu yang masih perlu dikembangkan dan ditingkatkan serta topik-topik yang dianggap sudah baik. Isu

yang diteliti adalah sebagai berikut: 1) Perencanaan manajemen SDM; 2) Proses rekrutmen; 3) Uraian jabatan; 4) Orientasi karyawan; 5) Penilaian kinerja; 6) Manajemen karir dan pengembangan; 7) Rotasi/Mutasi; 8) Promosi; 9) Remunerasi; 10) Kesejahteraan; dan 11) *Turn-over* SDM, dan isu-isu lain yang tidak masuk dalam pertanyaan berstruktur yang diberikan pada waktu melakukan survey.

### Analisis deskriptif

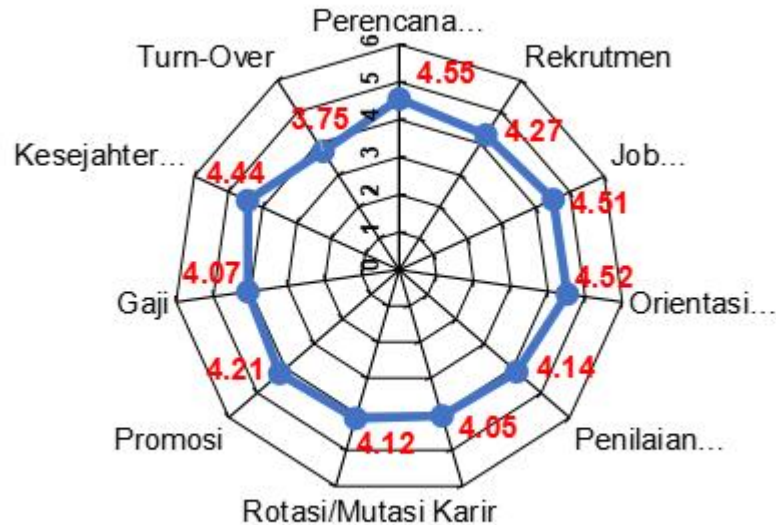
Data diolah dengan melakukan analisis deskriptif dengan hasil seperti yang terdapat pada Tabel 2, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil persepsi implementasi kebijakan manajemen SDM**

No.	Variabel	Rata-rata	Standard Deviasi
1	Perencanaan Manajemen SDM	4,55	1,10
2	Rekrutmen	4,27	1,29
3	Uraian Jabatan ( <i>Job Description</i> )	4,51	1,20
4	Orientasi Karyawan	4,52	1,09
5	Penilaian Kinerja	4,14	1,30
6	Manajemen Karir & Pengembangan	4,05	1,33
7	Rotasi/Mutasi	4,12	1,15
8	Promosi	4,21	1,33
9	Remunerasi (Gaji)	4,07	1,32
10	Kesejahteraan	4,44	1,19
11	<i>Turnover</i> SDM (keluar-masuk TK)	3,75	1,30

Hasil yang diperoleh seperti terlihat pada Tabel 2, persepsi karyawan mengenai perencanaan manajemen SDM relatif cukup baik, yang terlihat dari nilai tertinggi yaitu 4,55. Sementara itu aspek keluar-masuk (*turn-over*) karyawan merupakan aspek yang perlu ditangani secara lebih baik, hal ini terlihat dari nilai yang paling rendah (3,75).

Nilai-nilai tersebut diperoleh berdasarkan skala angka 1 (terendah) sampai dengan 6 (tertinggi). Gambaran secara umum persepsi Implementasi Kebijakan Manajemen SDM diperlihatkan dengan menggunakan angka-angka yang dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini. Untuk dapat melihat secara lebih mendalam mengenai hasil penelitian ini, maka hasil di presentasikan dalam bentuk sarang laba-laba (*spider web*).



**Gambar 1. Profil persepsi implementasi kebijakan manajemen SDM**

Dari analisis data, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Secara umum hasil yang diperoleh dari survey mengenai implementasi 11 (sebelas) isu kebijakan manajemen SDM organisasi adalah cukup baik, hanya aspek mengenai *turn over* karyawan yang nilainya rendah. Meskipun demikian, secara data kualitatif (yang tidak terdapat dalam pertanyaan terstruktur) masih terdapat beberapa isu yang perlu perhatian, antara lain mengenai penggajian, penilaian kinerja, pengembangan SDM, rekrutmen, fasilitas kerja, maupun pengawasan manajemen terhadap kondisi di lapangan (*project site*).
2. Isu perencanaan SDM, orientasi karyawan dan uraian jabatan (*job description*) merupakan 3 (tiga) isu yang memperoleh nilai tertinggi dibandingkan 11 (sebelas) isu lainnya. Meskipun hal ini tidak berarti bahwa ke-tiga isu tersebut sudah sempurna karena nilai yang diperoleh juga belum optimal. Bila dihubungkan dengan konsep Guest (1987, 1990) hal ini termasuk kedalam kategori *Alur SDM*.
3. Dalam hal isu rekrutmen, meskipun nilainya relatif cukup baik, karyawan mengusulkan supaya proses rekrutmen khususnya pemenuhan persyaratan karyawan harus sesuai dengan persyaratan kompetensi yang diperlukan, dan bukan berdasarkan aspek relasi. Lebih lanjut, terlihat bahwa faktor usia dan lama kerja memengaruhi persepsi karyawan mengenai proses rekrutmen. Terlihat bahwa mereka yang usianya lebih muda serta lama kerja yang sedikit memiliki persepsi yang lebih baik dibandingkan mereka yang lebih senior (tua) dan lebih lama bekerja, dimana semakin tua dan semakin lama seseorang bekerja akan semakin rendah nilai persepinya mengenai proses rekrutmen. Hal ini dapat dipahami, karena mereka yang lebih tua (senior) dan lebih lama dalam bekerja mengetahui dan mengalami proses rekrutmen pada masanya dibandingkan mereka yang lebih muda. Dengan perkataan lain dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen saat ini sedikit lebih baik dibandingkan dahulu. Menurut .konsep Guest (1987, 1990) hal ini termasuk kedalam kategori *Alur SDM*.



4. Terkait dengan isu promosi, secara umum nilainya juga cukup baik, meskipun demikian secara kualitatif karyawan mengusulkan supaya sebaiknya ada indikator jelas yang berdasarkan kompetensi dan kinerja yang dapat dijadikan acuan dalam pengajuan promosi.
5. Dalam hal kesejahteraan, remunerasi, dan penghargaan karyawan. Terdapat perbedaan skor dimana isu mengenai remunerasi terlihat lebih rendah dibandingkan dengan skor kesejahteraan. Dalam hal ini, terdapat masukan mengenai penggajian yang dipersepsikan belum menunjukkan keadilan. Dalam hal apresiasi (*reward*), karyawan mengusulkan perlu adanya pemberian apresiasi bagi karyawan yang berprestasi untuk dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Untuk dapat memenuhi isu mengenai *Sistem Penghargaan* (Guest 1987, 1990), maka peninjauan tentang sistem remunerasi perlu dilakukan, dan sistem insentif bagi karyawan perlu dipikirkan.
6. Isu mengenai penilaian kinerja juga perlu diperhatikan, karena terdapat masukan bahwa sistem penilaian kinerja yang terapkan saat ini adalah rumit dan berbelit-belit, sehingga karyawan enggan untuk melakukannya. Untuk itu, peninjauan kembali mengenai sistem penilaian kinerja perlu dilakukan.
7. Sistem rotasi dan mutasi terlihat perlu juga dikembangkan. Saat ini efektivitas penempatan karyawan setelah selesai masa tugasnya di proyek dinilai masih kurang baik. Hal ini disebabkan oleh karena bila karyawan kembali ke kantor pusat maka jabatan yang diembannya adalah sebagai staf meskipun jabatannya pada saat di proyek sudah lebih tinggi. Untuk itu, SOP mengenai sistem rotasi dan mutasi perlu dilakukan, dan hal ini masuk dalam kategori *Sistem Kerja* (Guest, 1987, 1990).
8. Pengembangan diri dan karir. Saat ini dirasakan sistem pengembangan karir masih belum optimal, karyawan belum jelas mengenai kepastian karirnya di masa depan. Selain itu, proses pengembangan diri yang berupa pelatihan, lokakarya, dan kegiatan pengembangan lainnya dirasakan masih sangat kurang. Untuk itu, manajemen sebaiknya mulai merancang kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan hasil dari identifikasi kebutuhan pelatihan bagi masing-masing karyawan.
9. Komunikasi dan koordinasi. Isu ini menjadi isu utama dalam hasil temuan identifikasi meskipun tidak terdapat dalam 11 (sebelas) isu yang ditanyakan. Komunikasi dan koordinasi, baik antara atasan dengan bawahan, maupun antar departemen/divisi perlu di tingkatkan. Dalam hal ini disarankan supaya manajemen dapat membuat agenda semacam pengembangan tim (*team development*), maupun membangun sistem dan komunikasi yang baik, supaya dapat membuat iklim organisasi menjadi lebih baik. Isu ini berhubungan dengan kebijakan *Pengaruh karyawan* (Guest, 1987, 1990).
10. Menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Saat ini dirasakan oleh karyawan bahwa perlu dilakukan berbagai kegiatan kebersamaan seperti pelatihan, *coaching*, maupun *mentoring*. Selain itu, perlu dirumuskan kembali visi dan misi dalam bentuk budaya organisasi dalam menumbuhkan rasa memiliki. Isu ini berhubungan dengan kebijakan *Pengaruh karyawan* (Guest, 1987, 1990).
11. Perhatian dan ketegasan manajemen, menurut karyawan manajemen perlu meningkatkan perhatian dan pengawasan internal serta ketegasan baik dalam hal pengambilan keputusan maupun dalam pemberian sanksi. Dalam hal ini, adanya kejelasan SOP yang termasuk di dalamnya adalah adanya keterangan mengenai pemberian sanksi perlu dilakukan. Isu ini termasuk dalam kebijakan *Sistem Kerja* (Guest, 1987, 1990). Hal ini ditunjang oleh Boselie et al. (2001), yang menyatakan bahwa persepsi karyawan mengenai sistem kerja diperlukan untuk dapat mengerjakan tugas-tugasnya secara lebih nyaman dan optimal.

Dari hasil tersebut di atas terlihat bahwa secara umum identifikasi implementasi kebijakan

manajemen SDM telah memenuhi 4 (empat) fokus kebijakan manajemen SDM berdasarkan konsep Guest (1987, 1990), dan menunjukkan mana yang sudah berjalan dengan baik dan mana yang masih perlu dikembangkan. Kegiatan ini adalah untuk menjadikan landasan dasar bagi organisasi untuk pengembangan selanjutnya.

## KESIMPULAN

SDM merupakan alat yang dapat membuat organisasi berhasil untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan konsep dari pengelolaan kebijakan manajemen SDM yang terdiri dari: *Pengaruh karyawan, Alur SDM, Sistem penghargaan, dan Sistem Kerja*, organisasi dapat mengidentifikasi pada kategori apakah yang sudah terpenuhi, dan mana yang masih perlu ditingkatkan. Untuk itu, identifikasi mengenai persepsi implementasi kebijakan manajemen SDM dapat dijadikan suatu langkah awal dan menjadi dasar untuk pengembangan organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management*, 13th Ed.. London, UK: Kogan Page.
- Boselie, P , Hesselink, M , Paauwe, J., & van der Wiele, T. (2001). *Employee perception on commitment oriented work systems: Effects on trust and perceived job security*. White Paper. Rotterdam School of Economics. Research Gate.  
[https://www.researchgate.net/publication/4864112\\_Employee\\_Perception\\_on\\_Commitment\\_Oriented\\_Work\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/4864112_Employee_Perception_on_Commitment_Oriented_Work_Systems)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2017). *Organization Development & Change*, (10th ed.). Cengage Learning.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. E. (1990). Human Resource Management and the American Dream, *Journal of Managerial Studies*, July 1990, 00222380.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x>
- Kresnawidiansyah, A., Pohan, A., Zen, A., Wiwin., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117; DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Mangundjaya, W. L. (2023). Konsep strategi manajemen SDM. Dalam buku *Human Resource Strategy Creating Connection and Catalizing Transformation*. Yogyakarta: Madani Berkah Abadi.
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Surabaya: CV Jakad Media Publishing.
- Priyono & Marnis (2008). *Manajemen sumber daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.