

MANAJEMEN SDM DALAM MENGEMBANGKAN STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN MENUJU EKONOMI DIGITAL

Regina Nurfitriyani Anissa¹, Annisa Nurhasanah², Mira Veranita³, Purwadhi⁴

¹Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, reginanuranissa@gmail.com

²Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, ansicca@gmail.com

³Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, mirave2198@gmail.com

⁴Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, purwadhi@ars.ac.id

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) mengacu pada kemampuan unik individu untuk berfungsi sebagai anggota masyarakat yang adaptif dan inovatif serta menjalani kehidupan yang sukses secara harmonis dan berkelanjutan dalam kerangka apa yang ingin dicapai potensi. SDM sangat penting bagi pengembangan strategi bisnis dan kewirausahaan karena keberhasilan bisnis atau perusahaan yang kompetitif bergantung pada keterampilan dan efektivitas karyawannya. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan strategi bisnis di era digital saat ini. Metode yang digunakan dalam analisis ini yaitu metode deskriptif dengan teknik kualitatif yang mengacu pada studi kajian literatur. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personil, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Strategi Bisnis, Ekonomi Digital

ABSTRACT

Human resources (HR) refer to an individual's unique ability to function as an adaptive and innovative member of society and live a successful life in a harmonious and sustainable manner within the framework of the potential to be achieved. HR is very important for the development of business and entrepreneurial strategies because the success of a competitive business or company depends on the skills and effectiveness of its employees. The purpose of writing this article is to analyze human resource (HR) management in developing business strategies in the current digital era. The method used in this analysis is a descriptive method with qualitative techniques that refer to literature review studies. Efforts to integrate HR functions into a company's business strategy can be carried out through three approaches, namely first, matching or adapting managerial styles or personnel activities, second, forecasting workforce needs by providing strategic targets or definite environmental conditions, and third, providing the means for integrating HR into the business as a whole to adapt the company's strategy and structure. Through this integration, it is hoped that the effectiveness of the HR function will be achieved in carrying out its functions, providing added value to the organization, improving company performance, and increasing organizational flexibility to be able to adapt to changes and developments in the business environment so that the company is able to win business competition in an increasingly competitive business environment.

Keywords: HR Management, Business Strategy, Digital Economy

PENDAHULUAN

Di era ini, peran teknologi digital menjadi katalis utama perubahan paradigma strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Putro, 2024). Sumber daya manusia (SDM) mengacu pada kemampuan unik individu untuk berfungsi sebagai anggota masyarakat yang adaptif dan inovatif serta menjalani kehidupan yang sukses secara harmonis dan berkelanjutan dalam kerangka apa yang ingin dicapai potensi. SDM sangat penting bagi pengembangan strategi bisnis dan kewirausahaan karena keberhasilan bisnis atau perusahaan yang kompetitif bergantung pada keterampilan dan efektivitas karyawannya (Sundari, 2024).

Strategi sangat penting bagi perusahaan mana pun. Ini mewakili rencana jangka panjang yang mengintegrasikan tujuan utama perusahaan (tujuan terkait) dan serangkaian tindakan yang mendukung tujuan tersebut menjadi “keseluruhan yang koheren” (Favari, 2020). Strategi bisnis digital harus didefinisikan dengan jelas berdasarkan tujuan bisnis tertentu. Tujuannya adalah untuk menghindari resiko diantaranya penilaian prospek bisnis yang tidak memadai atau alokasi sumber daya yang tidak memadai untuk berbagai inisiatif bisnis digital. Kurangnya arah strategi bisnis digital karena tujuan bisnis yang tidak dirumuskan dengan baik. Dukungan teknis tidak memadai, pemborosan sumber daya, dan lainnya (Correani et al., 2020).

Strategi bisnis digital sebagai rencana pengembangan jangka panjang didasarkan pada kinerja perusahaan saat ini di pasar dan memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya dan mengidentifikasi keunggulan kompetitif di pasar bisnis global. Mengembangkan strategi bisnis digital memerlukan penggunaan pendekatan baru dan membangun model bisnis baru dalam hal strategi pemasaran, strategi SDM, strategi manajemen rantai pasokan, strategi TI, dan lainnya (Khaeruman et al., 2024).

Dari perspektif manajemen strategis, strategi sumber daya manusia merupakan bagian dari proses implementasi strategi bisnis. Jika strategi SDM tidak berhubungan dengan

strategi bisnis yang merupakan pilihan strategis perusahaan, praktik HRM tidak dapat menghasilkan kualitas SDM yang diperlukan. Sumber daya manusia perusahaan diharapkan dapat berkontribusi terhadap strategi perusahaan yang diterapkan manajemen dan mencapai tujuan yang diharapkan. Penelitian menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja organisasi dengan menarik dan mempertahankan tipe karyawan yang paling sesuai dengan budaya perusahaan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Kaswan, 2012).

Dalam praktik bisnis khususnya di Indonesia, perusahaan menghadapi permasalahan serius mengenai porsi sumber daya manusia yang tersedia. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor seperti keterampilan dasar yang lemah, pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman, dan terbatasnya kapasitas belajar yang menghalangi mereka beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Permasalahan ini kemungkinan besar terjadi akibat kebijakan yang kurang strategis dalam menjalankan proses kepegawaian, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan lain-lain (Tinambunan, 2021).

Strategi bisnis akan selalu berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi. Banyak tantangan yang dihadapi organisasi terutama yang berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal seperti: kebutuhan untuk mempertahankan atau memperkuat posisi persaingan, problem downsizing, restrukturisasi, penciptaan budaya organisasi yang inovatif dan fleksibilitas Strategi bisnis tertentu membutuhkan kompetensi dan karakteristik personal yang spesifik. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan strategi bisnis di era digital saat ini. Strategi pengembangan SDM merupakan suatu perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas SDM mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan kerjanya (Anggreani, 2021). Strategi SDM merupakan derivasi dari perubahan strategi

bisnis atau strategi perusahaan Dalam menentukan strategi SDM, faktor eksternal perlu dipertimbangkan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam analisis ini yaitu metode deskriptif dengan teknik kualitatif yang mengacu pada studi kajian literatur. Metode kualitatif disebut juga sebagai metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat post positivistik (Sugiyono, 2018). Metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2008) merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral (Semiawan, 2010). Basis informasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dianalisis melalui artikel ilmiah yang diterbitkan oleh jurnal bereputasi dan berskala nasional dan internasional, buku, serta majalah dan konferensi. Metode penelitian yang digunakan dipilih dengan tujuan awal dari penyusunan artikel ini dengan memberikan titik awal penelitian bagi para peneliti yang tertarik pada subjek tersebut (Dragoi, 2021).

PEMBAHASAN

Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, dan fungsi perencanaan dalam manajemen diposisikan sebagai fungsi yang fundamental, hal ini menunjukkan bahwa penerapan fungsi tersebut sangat mendasar dan strategis. Berhasil tidaknya suatu kegiatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh dan didukung oleh optimalisasi rencana kegiatannya (Savitri et al., 2022). Menurut Michael Armstrong (1996) perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang, baik yang berkenaan dengan jumlah, tingkat keahlian, kecakapan, serta merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, bahkan yang

berkaitan dengan pengurangan (pengurangan biaya-biaya) dengan meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan yang dilakukan untuk memperkenalkan fleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang (Setiyati dan Hikmawati, 2019). Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*, dalam pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data serta keterangan yang konkret.
2. Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
3. Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran suatu usaha (Masram & Mu'ah, 2015).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis dalam memprediksi permintaan dan pasokan sumber daya manusia di masa depan (Kawiana, 2020). Perencanaan sumber daya manusia (SDM) mengacu pada upaya keseluruhan perusahaan untuk menentukan bagaimana kebutuhan yang timbul dari perubahan dan permasalahan ini akan berdampak pada sumber daya manusia. Ketika lingkungan stabil, perencanaan sumber daya manusia hanya berfokus pada mencocokkan kebutuhan talenta dengan pasokan talenta. PSDM harus dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai dan cara memenuhinya guna melaksanakan rencana integrasi organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan penelitian yang dilakukan oleh suatu organisasi mengenai kebutuhan sumber daya manusia agar organisasi tersebut dapat menentukan arah untuk mencapai tujuannya (Hasnadi, 2019).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan

memberikan kontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya (Huda, 2022).

Di antara pendapat-pendapat di atas, ada juga yang berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang secara sistematis memperkirakan penawaran dan permintaan tenaga kerja suatu perusahaan di masa depan.

Aplikasi SDM Berbasis Kompetensi Dalam Strategi Bisnis Perusahaan

Merespon perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang memiliki basis pengetahuan (*knowledgebased worker*) yang memiliki beragam ketrampilan dan keahlian (*multiskilling worker*). *Knowledge-based worker* yaitu tenaga kerja yang memiliki bakat manajerial yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen (*planning function, organizing function, dan leading function*) dan peran manajemen yang meliputi peran interpersonal, informasional dan 5 pembuat keputusan, serta memiliki basis pengetahuan untuk menguasai perkembangan teknologi yang ada. Sedangkan skill yang harus dimiliki adalah general skill (*conceptual, interpersonal, technical, maupun political*) dan *special skill*. *Special skill* ini meliputi kemampuan untuk mengontrol lingkungan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, *organizing dan coordinating, handling information*, memimpin kegiatan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, memotivasi tenaga kerja dan mengatasi masalah yang ada, serta sebagai *strategic problem solving* (Permadi & Prayetno, 2023).

Fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer (1995) menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi

(*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *Cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/ kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

Penerapan praktik sumber daya manusia harus dievaluasi untuk menentukan apakah hasil praktik tersebut bermanfaat bagi proses manajemen karyawan. Pengukuran yang diperoleh memberikan umpan balik mengenai seberapa baik organisasi menerapkan kebijakannya dan memeriksa apakah objek yang diukur diperhatikan dan mempengaruhi perilaku organisasi selanjutnya. Praktik SDM perlu memahami filosofi manajemen yang baik sehingga praktik yang ada dapat diintegrasikan ke dalam praktik individu dan memberikan peluang bagi departemen SDM untuk meningkatkan kemampuannya dalam memecahkan masalah yang muncul.

Integrasi Fungsi-Fungsi SDM Dalam Strategi Bisnis

Integrasi fungsi sumber daya manusia ke dalam strategi bisnis perusahaan mengacu pada upaya mendefinisikan kembali kondisi kerangka organisasi, peran, dan kemampuan organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas manajemen. Hal ini dapat dicapai dengan mendefinisikan secara jelas peran, perilaku, aktivitas, dan tanggung jawab setiap karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan memperoleh atau memiliki bakat dan keahlian yang sesuai dengan bidang kerjanya dan meningkatkan kinerja dengan mengembangkan dan berkolaborasi dalam tim kerja. Hal ini akan sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja suatu perusahaan berdampak positif terhadap kelangsungan dan perkembangannya (Anatan, 2005).

Upaya mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan. Pertama, dengan mengadaptasi atau mengadaptasi

gaya manajemen atau aktivitas sumber daya manusia; kedua, dengan mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia dengan memberikan tujuan strategis atau kondisi lingkungan tertentu; dan ketiga, dengan mengadaptasi sarana pengintegrasian dari SDM ke seluruh perusahaan untuk mengadaptasi strategi dan struktur perusahaan. Winter 1985, mengkategorikan derajat integrasi antara strategi perusahaan dan fungsi SDM kedalam empat level meliputi *administrative linkage*, *one way linkage*, *two way linkage*, dan *integrative linkage*. *Administrative linkage* diindikasikan oleh suatu keadaan dimana SDM memerankan peranan personal yang masih tradisional yang memberikan dukungan operasional, pengembangan program untuk mengisi berbagai keinginan melalui perusahaan. *One way linkage*, pada tahap ini terdapat rangkaian hubungan antara fungsi-fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan. Fungsi SDM adalah mendesain sistem dan program untuk mendukung sasaran strategis perusahaan, bahkan SDM bertindak untuk membuat strategi inisiatif tapi tidak mempengaruhi strategi tersebut. *Two way linkage*, level integrasi ini diindikasikan dengan adanya hubungan yang 10 interdependen dan resiprokal antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Pada kondisi ini, top manajer dan para perencana bisnis mengetahui dan dipengaruhi oleh aktivitas SDM. Dengan kata lain, fungsi SDM dianggap penting dan dapat dipercaya. *Integrative linkage*, dikarakterisasikan dengan hubungan dinamis, interaktif antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Interaksi terjadi baik secara formal maupun informal. Dalam kondisi ini, *senior HR executive* dianggap sebagai patner strategi bisnis bagi eksekutif senior yang lain.

PENUTUP

SDM merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang bagi perusahaan karena SDM adalah pelaksana setiap kegiatan dalam perusahaan. Mengingat pentingnya SDM dalam perusahaan, perlu adanya intergrasi fungsi-

fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personil, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

REFERENSI

- Anatan, L. (2005). Meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengintegrasian fungsi sumber daya manusia dalam strategi bisnis. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 4(2), 28-40.
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619-629.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56.
- Favari, E. (2020). Sustainability in (Mega) Project Management—A Business Case for Project Sustainability. In *Megaproject Management* (pp. 15-26). Springer, Cham.

- Hasnadi, H. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 10(2), 141-148.
- Huda, N. N. (2022). Konsep Perencanaan, Rekrutmen, dan Pengangkatan Sumber Daya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Al-Muthohhar Purwakarta. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(01), 29-40.
- Kaswan. (2012). Coaching dan Mentoring, Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Kawiana, I. G. P., 2020. Manajemen sumber daya Manusia (MSDM) Perusahaan. Denpasar: UNHI Press.
- Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2024). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41-50.
- Masram, H., & Hj, D. Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Permadi, H., & Prayetno, S. (2023). Praktek-Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *Media Bina Ilmiah*, 17(8), 2013-2024.
- Putro, S. E. (2024). Strategi SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 402-420.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Semiawan, C. R. (2010). Metode Penelitian Kualitatif, Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya. Jakarta: PT Grasindo.
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi. In *Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi Forum Ilmiah* (Vol. 16, p. 215).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, A. (2024). Pelatihan Pengelolaan SDM di Era Digital pada UMKM Binaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil di Daerah Istimewa Yogyakarta. *SABAJAYA Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(02), 85-91.
- Tinambunan, A. P. (2021). Analisis Kesesuaian Antara Strategi SDM Dengan Strategi Bisnis Pada Unika Santo Thomas Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 197-212.

BIODATA PENULIS

Regina Nurfitriyani Anissa lahir di Bandung, 23 Januari 1999. Mahasiswa Pascasarjana Manajemen SDM Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: reginanuranissa@gmail.com

Annisa Nurhasanah lahir di Bandung, 30 Agustus 1994. Mahasiswa Pascasarjana Manajemen SDM Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: ansicca@gmail.com

Mira Veranita, lahir di Jakarta, 21 September 1969. Dosen Mata Kuliah Manajemen Strategi di Pascasarjana Manajemen SDM Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: mirave2198@gmail.com

Prof. Dr. Purwadhi, M.Pd, lahir di Bandung, 29 November 1956. Dosen di Pascasarjana Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui email: purwadhi@ars.ac.id