

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*Human Resources Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), pengadaan (procurement), pengembangan (*development*), kompensasi (compensation), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan, dan pemberhentian (*separation*) tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya, manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga dapat terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Beberapa pengertian yang menjelaskan manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah pengertian menurut **Malayu S.P Hasibuan (2006:10)** :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **Edwin B. Flippo (2006:11)** Manajemen Personalia adalah :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari `pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan,dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **Handoko (2000:4)**, manajemen sumber daya manusia adalah :

“Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang baik bagi individu, maupun organisasi”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian pendekatan manajemen yang sistematis yang memanfaatkan dan memakai manusia sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan menggunakan manajemen sumber daya manusia diupayakan agar tujuan individu, perusahaan, dan masyarakat pada umumnya dapat tercapai.

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Malayu S.P Hasibuan** fungsi–fungsi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organizing Chart*). Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan sesuai dengan rencana. Apabila terdapat

penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan, dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian jasa langsung (*Direct*) dan tidak langsung (*Indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berfungsi sebagai alat untuk membantu dan mempermudah tercapainya tujuan perusahaan melalui langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and the right man on the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik secara vertikal maupun secara horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

2.1.3 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

1. Pendekatan mekanis
2. Pendekatan paternalis
3. Pendekatan sistem sosial

ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kebaikan dan kelemahan. Dalam pendekatannya, seorang manajer harus dapat menerapkan secara

efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya.

1. Pendekatan mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan pada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik.

Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektifitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja.

Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreatifitas, dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

Pendekatan mekanis ini akan mengakibatkan timbulnya masalah-masalah berikut :

- a. Pengangguran teknologis
- b. Keamanan ekonomi
- c. Organisasi buruh
- d. Kebanggaan dalam pekerjaan

2. Pendekatan paternalis

Pada pendekatan paternalis (Paternalistic approach), manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahannya diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-

anaknyanya. Misalnya, diberikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membalikan keperlunya secara kredit.

Tegasnya karyawan dianggap serta diperlakukan oleh manajer sebagai anak-anaknya saja. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun. Akhirnya laba berkurang, bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar.

Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerjasama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dan atasan, serta terjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur atau komponen yang satu sama lain berkaitan secara struktural dan fungsional, saling menunjang dan mengisi, sesuai dengan peran dan kedudukan masing-masing namun keseluruhannya secara mutlak didukung oleh setiap komponen, betapapun kecil nilainya.

Jelasnya, pendekatan sistem social ini mengutamakan pada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai, saling membutuhkan dan saling mengisi sehingga terdapat suatu total sistem yang baik.

Pendekatan sistem social ini hendaknya menekankan kepada kesadaran akan tugas dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok agar kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Pendekatan sistem social ini akan dapat berkembang dengan baik, interaksi vertical dan horizontal yang mulus, partisipasi dan loyalitas karyawan yang tinggi hanya akan tercapai jika komunikasi formal dan informal sering dilakukan dalam organisasi.

2.2 Pengertian Promosi Jabatan

Wursanto (1995:68-69) mengemukakan pendapatnya bahwa:

1. Promosi jabatan adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya, prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
2. Promosi jabatan adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat)
3. Promosi jabatan adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
4. Promosi jabatan adalah kenaikan jabatan disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari pada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Sementara **Andrew F.Sikula** sebagaimana dikutip oleh **Hasibuan (1997:121)** berpendapat bahwa, **“Promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status”**.

Maka dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu promosi adalah perubahan jabatan awal ke jabatan baru yang lebih tinggi menyangkut dengan peningkatan status dan gaji yang lebih tinggi.

Sedangkan **Wahyudi (1996:173)** berpendapat bahwa : **“Suatu promosi jabatan diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi”**.

Selanjutnya **Marwansyah dan Mukaram (2000:59)** berpendapat bahwa : **“Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasi yang lebih tinggi”**.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian promosi suatu kenaikan jabatan /posisi/ pekerjaan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Sistem promosi berdasarkan kerja yang diperoleh oleh setiap pegawai serta promosi berdasarkan senioritas yaitu promosi yang jadi bahan pertimbangan masa kerja pegawai, artinya pegawai mempunyai masa kerja yang mempunyai prioritas. Tetapi dalam pelaksanaan promosi yang sesuai yaitu sistem gabungan dari kedua faktor tersebut diatas. Sistem tersebut yaitu faktor prestasi kerja dan faktor masa kerja pegawai.

2.2.1 Tujuan Promosi Jabatan

Adapun tujuan dari promosi jabatan menurut **Hasibuan (2000:112)** adalah Untuk memberikan pengakuan dan imbalan jasa yang semakin besar pada karyawan yang berprestasi.

1. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan besar.
2. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, disiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
3. Menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat, serta penilaian yang jujur.
4. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplayer effect*) dalam perusahaan, karena timbulnya lowongan yang berantai.
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang baik.
6. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan, dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabat berhenti, agar jabatan tersebut tidak lowong maka dipromosikan kepada karyawan lain.
8. Karyawan yang dipomosikan ke jabatan yang lebih tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja serta produktifitas kerjanya meningkat.
9. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

2.2.2 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Syarat promosi bagi seorang pegawai agar dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, apabila persyaratan dibawah ini dipenuhi:

1. Ada formasi atau lowongan jabatan, lowongan jabatan terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiunkan, atau meninggal dunia.
2. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam analisis jabatan.
3. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi

Disamping persyaratan tersebut diatas ada syarat yang harus dipenuhi oleh pegawai antara lain yaitu :

1. Promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan
2. Promosi hendaknya dilaksanakan menurut program promosi yang telah dibuat dan disesuaikan dengan kebijakan promosi dari urusan kepegawaian.
3. Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat.
4. Program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode-metode penilaian yang objektif.
5. Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada pegawai sehingga mereka semua mengetahui kebijakan pimpinan dalam pelaksanaan program promosi.

2.2.3 Manfaat Promosi Jabatan

Adapun manfaat promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan karyawan hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Promosi merupakan motivasi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan karirnya.
2. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja dari dalam.
3. Promosi merupakan usaha untuk mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga dari dalam.
4. Bagi pegawai, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
5. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahkan setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.
6. promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara para pegawai (Wursanto,1995:69).

2.2.4 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah :

A. Pengalaman (Senioritas)

Pengalaman (senioritas) adalah promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

B. Kecakapan (Ability)

Yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (definisi).

Cara mengukur kecakapan (Know-How) :

Kecakapan mempunyai ukuran lebar dan dalam. Jadi suatu pekerjaan bisa memerlukan banyak pengetahuan tapi serba sedikit, atau sedikit pengetahuan tapi secara mendalam. Total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total

kecakapan dalam berbagai kecakapan, dalam hal berapa banyak pengetahuannya dan sampai berapa dalam setiap pengetahuannya.

Kesulitan mengukur kecakapan adalah mengukur tolak ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja, karena belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

C. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya kecakapan dan pengalaman. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman / kecakapan saja dapat diatasi.

2.2.5 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis promosi yang dikenal penulis adalah promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering.

a. Promosi Sementara (Temporary Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi seperti pejabat dekan.

b. Promosi Tetap (Peranen Promotion)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, maka wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit, dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering (Dry Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan kenaikan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan itu antara lain adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.

4. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat baru itu.
5. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar.
6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

