

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian manajemen

Manusia merupakan makhluk sosial yang memerlukan interaksi dengan lingkungannya. dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak dapat lepas dari kehidupan kelompok, baik secara langsung maupun tidak langsung manusia harus selalu berhubungan dengan orang lain baik hubungan fisik, biologis maupun sosial.

Hal-hal tersebut dapat menimbulkan kerja sama yang kemudian melahirkan berbagai bentuk organisasi, baik organisasi formal maupun informal. Sejalan dengan semakin banyak dan kompleksnya kebutuhan manusia, maka tantangan bagi organisasi juga semakin besar. Dalam hal ini manusia merupakan sumber yang memegang peranan sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, baik secara efektif dan efisien. Agar tujuan tersebut dapat tercapai maka diperlukan suatu alat yang dapat mengkoordinasikan perilaku dan tindakan individu tersebut, dan alat untuk mengelola serta mengaturnya adalah manajemen.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Agar lebih jelas akan dikemukakan beberapa definisi mengenai manajemen menurut beberapa ahli.

Oey Liang Lee (2010:16) adalah :

“Seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen

yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.”.

Menurut **G.R. Terry** yang dikutip oleh **Kartono (2011:168)** menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia”.

2.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu cabang ilmu manajemen yang secara khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Disadari bila sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi merupakan aset yang sangat penting bagi suatu organisasi, maka sebaiknya organisasi harus dapat mengkoordinir, memberi bimbingan, memotivasi, dan mengevaluasi mereka sehingga dapat tercipta sumber daya manusia yang berkualitas, dan membentuk tenaga kerja yang efektif dan efisien.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu artinya ilmu pengetahuan yang digunakan untuk mencari kebenaran. Oleh karena itu untuk menjadi seorang manajer yang baik, disamping memerlukan bakat, juga harus memiliki ilmu dan pengetahuan yang dapat menunjang terhadap tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

Seiring dengan kemajuan jaman, ilmu manajemen berkembang menjadi suatu bidang ilmu yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni dari manajemen yang menitik beratkan pada masalah ketenagakerjaan yang berkembang.

Manajemen sumber daya manusia ini memiliki berbagai definisi dan pengetahuan. Untuk lebih jelas, berikut pengertian dari para pakar.

Menurut **Rivai (2010:1)**, menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Menurut **Mangkunegara (2011:2)**, berpendapat bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dengan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”.

Berdasarkan definisi di atas tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai macam fungsi pelaksanaan usaha untuk mendapatkan dan mengembangkan, memelihara, serta mendayagunakan para pegawai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh MSDM dalam rangka menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut **Hasibuan** yang dikutip **Aswandi (2013:21)**, mengungkapkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi utama, yaitu :

1. Fungsi manajerial
2. Fungsi operasional

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi dua, maksudnya agar sistematika pembahasan lebih baik sehingga analisisnya menjadi lebih terarah, selain itu pula dapat dijadikan pedoman bagi para manajer dalam mengatur masalah karyawan.

2.2.2.1 Fungsi-fungsi Manajerial

Fungsi manajerial terdiri dari :

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan (*directing*)

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

d) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2.2.2.2 Fungsi-fungsi Operasional

Fungsi operasional terdiri dari :

a) Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk menciptakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengembangan (*development*)

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

c) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Dengan integrasi, maka keinginan yang berbeda-beda tersebut dapat disatukan.

e) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Dengan cara ini diharapkan karyawan akan terus memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

f) Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

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

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ini dimaksudkan untuk membantu pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan dan sasaran individu dalam sebuah organisasi.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengertian Karir

Suatu karir dapat memperlihatkan perkembangan seseorang sebagai anggota organisasi dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama kerjanya pada organisasi yang bersangkutan, yang tentunya pula dapat menunjukkan peranan atau status mereka masing-masing.

Membahas mengenai pengembangan karir, maka perlu diketahui konsep-konsep atau pengertian-pengertian karir itu sendiri.

Menurut **Malthis** dalam **Suherlan (2012:342)**,

“karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya”

Sedangkan menurut **Gomes (2010: 213)** mendefinisikan karir sebagai :

“...the sequence of a person’s work-related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one’s life”.

(urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang).

Karir mengandung dua fokus utama, yaitu (a) fokus internal dan (b) fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

2.3.2 Pengertian Pengembangan Karir

Implementasi dari rencana-rencana karir yaitu memerlukan adanya pengembangan karir. Dalam hal ini pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut **Dubrin** yang dikutip **Mangkunegara (2011:77)** mengungkapkan pandangan definisi pengembangan karir, yaitu :

“Career development from the standpoint of the organization, is the personnel activity which help individuals plan their future career within the enterprise in order to help the enterprise achieve and employee achieve maximum self development”.

Berdasarkan pendapat tersebut, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Definisi pengembangan karir menurut **Soeprihanto (2010: 65)** mengemukakan :

”Pengembangan karir adalah suatu pengembangan terhadap kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya”.

Sedangkan menurut **Handoko** dalam **Aswandi (2013:123)** mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut :

“Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu perencanaan karir”.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa maksud dari program pengembangan karir merupakan suatu kegiatan yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh suatu organisasi bagi karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan jiwa kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karir mereka, sehingga pekerja dan perusahaan dapat meningkatkan diri secara maksimal.

Menurut **Hasibuan** yang dikutip **Aswandi (2013:72)**, jenis pengembangan dikelompokkan sebagai berikut :

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan karir selain merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh organisasi, juga melibatkan kepentingan masing-masing individu karyawan atau anggota organisasi tersebut. Disamping itu, pengembangan karir akan meningkatkan kemampuan individu karyawan yang menjadi salah satu faktor pendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.3.3 Unsur-unsur Pengembangan Karir

Dalam program pengembangan karir terdapat unsur-unsur yang mendukung program tersebut. Menurut **Handoko** dalam **Aswandi (2013:131)** pengembangan karir dapat dipandang dari dua sudut, yaitu :

1. Pengembangan karir secara individual
2. Pengembangan karir secara organisasional

2.3.3.1 Pengembangan Karir Individual

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas kemajuan atau pengembangan karirnya. Yang termasuk dalam unsur-unsur pengembangan karir individual, terdiri dari :

a) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik akan menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

b) Exposure

Exposure berarti menjadi lebih dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.

c) Permintaan berhenti

Permintaan berhenti merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk mencapai suatu sasaran-sasaran karir atau kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain.

d) Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

e) Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir secara informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain. Bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, maka ia menjadi sponsor.

f) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya, maka berarti karyawan tersebut telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

2.3.3.2 Pengembangan Karir Organisasional

Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Unsur-unsur dalam pengembangan karir secara organisasional, antara lain yaitu :

a) Dukungan manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

b) Umpan balik

Dengan umpan balik, upaya pengembangan karir karyawan membantu dalam mewujudkan persiapan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karir.

c) Kelompok-kelompok kerja kohesif

Bila para karyawan merasa menjadi bagian dari kelompok kerja dengan lingkungan yang memuaskan, maka usaha-usaha pengembangan karir karyawan akan lebih terarah menuju peningkatan-peningkatan karir dalam organisasi.

2.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan **Dubrin** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2011: 77)**, sebagai berikut :

“a) To aid in achieving individual and organizational goals; b) To indicate concern for the welfare of individuals; c) To help individuals realize their potential; d) To strengthen the relationship between the individual and the organization; e) To demonstrate social responsibility; f) To aid affirmative action (Equal Employment Opportunity/EEO) programs; g) To reduce managerial and professional obsolescence; i) To encourage the long-range point of view ”.

Secara lebih lanjut pendapat di atas dibahas oleh **Mangkunegara** sebagai berikut :

- a) Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- b) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas pegawai menjadi lebih tinggi.
- c) Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d) Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e) **Membuktikan Tanggung Jawab Sosial**

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f) **Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan**

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g) **Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawaian**

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover menjadi lebih rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h) **Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial**

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i) **Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai**

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j) **Menggiatkan Suatu Pemikiran (pandangan) Jarak Waktu yang Panjang**

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.3.5 Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah dan berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Bagaimana suatu perusahaan menentukan bentuk pengembangan karir yang akan dijalankan, tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Umumnya perusahaan mengaplikasikan program pengembangan karirnya dalam bentuk, antara lain :

1. Pendidikan dan Pelatihan

Upaya pengembangan sumber daya manusia dapat dikatakan pula sebagai pendidikan dan pelatihan karena merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial.

Menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2011:69)**, mendefinisikan pendidikan dan latihan sebagai berikut :

“Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment”.

(Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan-peningkatan pengetahuan secara umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

“Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job”.

(Latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa pendidikan pada umumnya berorientasi pada teori yang biasanya dilakukan dalam kelas dan bersifat jangka panjang atau berlangsung lama. Sedangkan pelatihan pada umumnya berorientasi pada praktek yang biasanya langsung dilakukan dalam lapangan kerja, dan bersifat jangka pendek atau berlangsung singkat.

2. Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja karyawan adalah bentuk melakukan mutasi karyawan. Dengan adanya mutasi karyawan ini diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan tersebut.

Lebih lanjut **Hasibuan** dalam **Aswandi (2013: 102)** mendefinisikan mutasi karyawan sebagai berikut :

“Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun secara vertikal (promosi/ demosi) di dalam suatu organisasi”.

Adapun dasar atau landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut **Hasibuan** dalam Aswandi (2013:102), yaitu terdiri dari :

a. *Merit system*

Merupakan mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.

b. *Seniority system*

Merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan.

c. *Spoil system*

Merupakan mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

3. Promosi

Istilah promosi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi harapan dimana ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut **Hasibuan** yang dikutip **Aswandi (2013: 108)** pengertian promosi adalah sebagai berikut:

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”.

Sedangkan menurut **Flippo** dalam Mangkunegara (2011:108), beranggapan bahwa :

“A promotion involves change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.”.

(Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian).

Berdasarkan dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, wewenang, dan tanggung jawabnya semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi.

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah memiliki dasar-dasar atau persyaratan tertentu yang telah direncanakan dan tertuang dalam program promosi perusahaan. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama, tergantung pada perusahaan masing-masing. Secara umum dasar atau persyaratan promosi meliputi hal-hal berikut di bawah ini :

a) Pengalaman (senioritas)

Promosi yang didasarkan pada lamanya kerja karyawan. Pengalaman yang lebih banyak diharapkan akan memberikan kemampuan yang lebih baik dan ide yang lebih banyak pula.

b) Kejujuran

Karyawab harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjiannya dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut.

c) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku, sehingga memungkinkan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

d) Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

e) Kerja sama

Dengan kerjasama yang harmonis antar karyawan baik vertikal maupun horizontal, akan tercipta suasana kerja yang baik dalam mencapai sasaran perusahaan.

f) Kecakapan

Karyawan dengan daya inisiatif dan kreatif yang tinggi akan mampu memunculkan ide-ide yang baru dan berisi, hal ini akan sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

g) Loyalitas

Karyawan yang loyal terhadap perusahaan menunjukkan bahwa ia turut serta berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

h) Kepemimpinan

Dalam hal ini atasan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

i) Komunikatif

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif dan dapat menerima maupun mempersepsikan informasi sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

j) Pendidikan

Karyawan harus memenuhi standar pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan pada perusahaan tersebut.

Karyawan yang akan dipromosikan dapat berasal dari dalam maupun juga dari luar perusahaan, sehingga kemungkinan untuk masuknya ide-ide baru lebih besar, yang tentunya hal tersebut akan mendukung dalam kemajuan perusahaan.

Menurut **Hasibuan** yang dikutip **Aswandi (2013:113)** mengemukakan jenis-jenis promosi antara lain:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan yang dinaikkan jabatan hanya untuk mengisi kekosongan posisi jabatan, berlangsung untuk jangka waktu sementara.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan yang dipromosikan karena memenuhi syarat untuk dipromosikan, dimana promosi ini berlangsung dalam jangka waktu panjang dan bersifat tetap.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Seorang karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang meminta keterampilan tertentu, tanpa disertai kenaikan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi dengan peningkatan wewenang dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai kenaikan gaji.

2.4 Loyalitas

2.4.1 Pengertian Loyalitas

Sikap yang paling taat antara karyawan kepada perusahaan adalah dengan bersikap setia kepada perusahaan. Agar dapat mengetahui lebih jelas konsep loyalitas, terlebih dahulu kita perlu mengetahui makna loyalitas. Loyalitas menurut para pakar adalah sebagai berikut :

Menurut **Poerwopoespito (2010: 53)** berpendapat bahwa :

“Setia kepada perusahaan berarti menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi”.

Maksud dari menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, yaitu karyawan harus mendahulukan kepentingan perusahaan karena tanggung jawab perusahaan lebih besar daripada tanggung jawab pribadi.

Menurut **Hasibuan** yang dikutip **Aswandi (2013 : 54)** mengemukakan :

“Loyalitas sebagai salah satu unsur dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi

yang dicerminkan oleh adanya kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela orang-orang di dalam dan di luar pekerjaan dari rongrongan yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas menunjukkan bahwa ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan”.

Penilaian karyawan salah satunya adalah loyalitas karyawan kepada perusahaan, sikap loyalitas adalah bentuk kepercayaan karyawan kepada perusahaan. sehingga apapun yang terjadi pada perusahaan, karyawan bersedia menjaga dan membela orang dari pihak-pihak yang tidak mempunyai kepentingan terhadap kemajuan perusahaan. Karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi merupakan karyawan yang berharga/ bernilai, karena tidak mudah menumbuhkan sikap loyalitas pada karyawan. Terlebih jika jumlah karyawan dalam perusahaan sangat banyak.

Definisi loyalitas menurut **Saydam (2010: 485)**, menyatakan :

“Loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad serta kesanggupan yang harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas.”

Loyalitas karyawan yang diungkapkan dalam sikap positif dapat menjadi mitra usaha bagi kemajuan perusahaan.

2.4.2 Tujuan Loyalitas

Ketidakpedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Perusahaan akan kehilangan karyawan-karyawan yang unggul.

Menurut **Sastrohadiwiryo (2010:31)** tujuan loyalitas adalah agar karyawan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati tertulis atau tidak tertulis dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan perilaku serta perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2.4.3 Indikator Loyalitas

Dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 Tahun 1979, tentang penilaian pelaksanaan kerja, loyalitas memiliki beberapa unsur menurut **Saydam (2010: 484)**, unsur-unsur tersebut antara lain:

1) Ketaatan/ kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan, yaitu :

- a. Menaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- b. Menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik.
- c. Selalu menaati jam kerja yang sudah ditentukan.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri tanggung jawab, yaitu :

- a. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
- b. Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
- c. Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan.
- d. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuat kepada orang lain.

3) Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

4) Kejujuran

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

Ciri-ciri seorang pegawai yang jujur yaitu :

- a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa dipaksa.
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
- c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepatuhan
2. Tanggung jawab
3. Pengabdian
4. Kejujuran.

2.4.4 Ciri-ciri Loyalitas

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan menurut **Poerwipoespito (2010: 58)**, antara lain :

1. Jujur
2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan
3. Mengerti kesulitan perusahaan
4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan
5. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan
6. Tidak membocorkan rahasia perusahaan
7. Menjaga dan meningkatkan citra perusahaan
8. Hemat
9. Tidak unjuk rasa
10. Tidak apriori terhadap perubahan

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jujur

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konsep sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan menimbulkan kerugian

di banyak pihak, bukan hanya bagi perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, *supplier*, dan lain-lain, yang mungkin ujung-ujungnya negara pun ikut dirugikan.

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki akan perusahaan adalah dimana dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya. Karyawan diharapkan lebih mudah menumbuhkan rasa memiliki perusahaan dengan bersama-sama berusaha menjaga divisinya masing-masing. Bentuk konkretnya adalah dengan menjaga dan merawat asset perusahaan seperti merawat asset pribadi.

3. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa karyawan yang terbaik bagi perusahaan pada hakekatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan bijak yang dilakukan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan lain.

4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut, tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

5. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat pada produktivitas. Yang paling menentukan suasana dalam perusahaan adalah pemimpinnya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut, maka makin berpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih, serta mempunyai anak buah (bawahan).

6. Tidak membocorkan rahasia perusahaan

Disadari atau tidaknya karyawan membocorkan rahasia perusahaan, terungkap ketika karyawan melakukan pembicaraan dengan pihak atau orang lain di perusahaan. Rahasia adalah segala daya atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk menghantam perusahaan. Biasanya yang disebut rahasia perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Data *sales* atau *sales volume* dan tingkat pertumbuhannya.
- b. Data pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya.
- c. Data penelitian dan pengembangan perusahaan.
- d. Informasi waktu dan jenis peluncuran produk baru.
- e. Informasi rencana ekspansi perusahaan.
- f. Informasi penelitian dan pengembangan perusahaan.
- g. Komposisi produk.
- h. Laporan keuangan.
- i. Kebijakan top manajer.
- j. Masalah intern perusahaan.

7. Menjaga dan meningkatkan citra perusahaan

Sudah menjadi kewajiban setiap karyawan untuk menjaga citra positif perusahaan. Logikanya, jika citra perusahaan positif, maka citra setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya pun akan dinilai positif.

8. Hemat

Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan. Penghematan harus dilakukan kapan pun, dan dalam kondisi apapun. Tidak perlu menunggu perusahaan bangkrut.

9. Tidak unjuk rasa

Unjuk rasa tentunya tidak ada yang positif, walaupun pun ada tidak sebanding dengan harga yang dibayarkan, karena unjuk rasa itu meliputi :

- a. Hanya menampilkan perasaan/ emosi.
- b. Memaksa kehendak diri, kelompok/ golongan sendiri.
- c. Sangat berkompeten untuk berubah menjadi tindakan anarkis.
- d. Merendahkan martabat orang/ pihak lain.
- e. Merugikan banyak pihak.

f. Tidak menyelesaikan masalah, hanya malah menambah masalah.

10. Tidak apriori terhadap perubahan

Perubahan, pada hakekatnya adalah sebuah hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali tetap ikut dalam perubahan itu sendiri, karena melawan perubahan dengan selalu membuat tolak ukur pada kejayaan dan keberhasilan di masa lampau sama dengan melawan hukum alam

2.5 Hubungan Pengembangan Karir Dengan Loyalitas Kerja Karyawan

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh perusahaan yaitu berupa pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi. Melalui informasi yang luas dan kejelasan dari perusahaan mengenai pengembangan karir, akan mengakibatkan seorang karyawan dapat menentukan jalur karir yang akan dilalui dalam pencapaian sasaran karirnya.

Pada perusahaan terdapat usaha-usaha untuk mengubah perilaku karyawan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan dengan tujuan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh disiplin, moral, dedikasi, kejujuran, dan tanggung jawab. Dan juga usaha untuk menumbuhkan kecintaan kepada perusahaan agar timbul rasa kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Dalam usahanya untuk mengubah perilaku karyawannya tersebut, salah satu usaha yang dilakukan organisasi adalah melakukan usaha pengembangan karir.

Menurut **Meika (2008: 50)** dalam jurnal Sumber Daya Manusia berpendapat bahwa :

“Memberikan perhatian tersendiri pada karyawan akan meningkatkan moral, loyalitas dan komitmen karyawan pada organisasi, serta mendorong produktivitas kerja mereka”.

Dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa adanya perhatian khusus perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan akan memberikan keuntungan yang lebih besar lagi kepada perusahaan itu sendiri. Karir mewakili lebih dari satu rangkaian kesempatan ketenagakerjaan bagi mereka yang aktif. Hal

tersebut merupakan sinyal bagi karyawan mengenai kesamaan dalam kebijakan-kebijakan organisasi. Kesempatan berkarir yang diterima oleh karyawan mempengaruhi tingkah laku dan kepuasan karyawan.

Kepuasan dalam bekerja secara langsung akan meningkatkan loyalitas karyawan, tingkah laku dalam bekerja juga menunjukkan loyalitas seorang karyawan kepada perusahaannya. Dalam hal ini, maka pengembangan karir memiliki hubungan yang erat dengan loyalitas, hal ini dilihat dari pendapat-pendapat yang sudah dijelaskan dalam bab ini, yaitu loyalitas kerja karyawan dapat dipengaruhi juga oleh pemberian kesempatan berkarir dalam perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Manusia dalam suatu organisasi sangat berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia menjadi sumber utama organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan dari organisasi. Maju tidaknya suatu organisasi tergantung dari manusia-manusia yang mengelola di dalamnya. Untuk mengelola organisasi yang baik diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik pula agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana karyawan tersebut ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Akan tetapi penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai tersebut tidaklah mudah untuk dilakukan, penempatan yang sesuai tersebut perlu didasarkan pada pengetahuan yang lengkap tentang karakteristik karyawan, karakteristik jabatan, dan kesesuaian antara kedua karakteristik tersebut. Oleh karena itulah suatu sistem pengembangan karir yang baik diperlukan dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir yang baik sangat diperlukan bagi perusahaan maupun juga bagi karyawan. Setiap individu di dalam suatu organisasi tentunya memiliki kebutuhan untuk mengembangkan potensi dirinya, mereka pada umumnya menginginkan kepuasan dan keberhasilan dalam karirnya di perusahaan.

Pengembangan karir dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan dalam pelaksanaan tugas kerjanya. Pengembangan karir dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk mencapai jabatan-jabatan tertentu yang diinginkan karyawan dalam perusahaan.

Menurut **Sedarmayanti (2011;121)** yang mendefinisikan karir sebagai berikut :

“Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karir.”

Adapun yang dimaksud pengembangan karir menurut **Dubrin** yang dituangkan oleh **Mangkunegara (2010;77)** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan adalah sebagai berikut :

“... career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career maximum self-development”.

Sedangkan pengertian dari pengembangan karir menurut **Handoko, (2010;130)** menyatakan bahwa :

”Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai rencana karir. ”

Dari definisi di atas maka perlu diketahui bahwa pengembangan karir merupakan perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai rencana karir karyawan yang bersangkutan.

Indikator-indikator dari pengembangan karir menurut **Handoko (2010 ; 131)** adalah :

1. Prestasi kerja
2. Exposure
3. Permintaan berhenti
4. Kesetiaan organisasional
5. Mentors dan sponsor

6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Kejelasan program pengembangan karir menimbulkan dorongan bagi karyawannya untuk berperilaku lebih baik guna mencapai sasaran karir mereka. Dorongan tersebut timbul dari keinginan di dalam diri individu yang dapat menstimulasikan untuk bertindak dan berperilaku.

Pengembangan karir merupakan pengembangan atau perubahan pribadi yang dilakukan karyawan untuk mencapai rencana karir karyawan yang ditentukan sebelumnya oleh karyawan yang bersangkutan. Setiap karyawan harus mempunyai kesempatan dan memiliki kemampuan untuk merencanakan pengembangan karirnya sendiri. Perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan dan membantu setiap karyawannya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya, yaitu dengan memberikan informasi yang memadai dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapai dikemudian hari.

Setelah karyawan dapat menentukan kebutuhan akan karirnya, maka sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab yang besar untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada di dalam perusahaan. Adanya informasi mengenai kesempatan karir ini memudahkan setiap tenaga kerja untuk dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Dengan adanya pengembangan karir maka cita-cita karyawan akan dapat terwujud sehingga timbul rasa loyalitas dari diri karyawan.

Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang atau perasaan memiliki pada suatu objek yang penting, yang dapat berupa sekelompok manusia, cita-cita, tugas atau alasan tertentu dan dapat diartikan juga bahwa loyalitas adalah kesetiaan seseorang pada alasan tertentu yang diberikan untuk suatu organisasi atau bagi sekelompok manusia.

Menurut **Poerwopoespito** (2010:214), dikatakan bahwa:

“Loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja.”

Definisi loyalitas menurut **Saydam (2010: 485)** menjelaskan :

“Loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad serta kesanggupan yang harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas.”

Terdapat beberapa unsur loyalitas menurut **Saydam (2010: 484)**, diantara unsur-unsur loyalitas tersebut adalah :

1) Ketaatan/ kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan menaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

3) Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

4) Kejujuran

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

Loyalitas seorang karyawan kepada perusahaannya dapat dilihat dengan menilai bagaimana karyawan tersebut menjalankan tugasnya dengan maksud mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan, dan dalam melakukan tugasnya karyawan tersebut melakukannya dengan sebaik-baiknya demi mempertahankan dan memajukan perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan suatu hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya yaitu :

”Dengan efektifnya program pengembangan karir karyawan di perusahaan, maka loyalitas kerja karyawan semakin tinggi ”