

Pengaruh Pengalaman, Kompetensi dan Harapan Karir terhadap Kinerja Manager Unit pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Wilayah Sumatera II

Hikmah Yetty^{1*}; Zulfadil¹; Jahrizal¹

INFO ARTIKEL

Penulis:

¹Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

*E-mail: hikmah.yetty@yahoo.co.id

Untuk mengutip artikel ini:

Yetty H, Zulfadil & Jahrizal 2019, 'Pengaruh pengalaman, kompetensi dan harapan karir terhadap kinerja manager unit pada pt permodalan nasional madani (persero) wilayah sumatera II', Jurnal Ekonomi KIAM, vol. 30, no. 2, hal. 58-67.

Akses online:

<https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>

E-mail:

kiat@journal.uir.ac.id

Di bawah lisensi:

Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International Licence

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengalaman, Kompetensi dan Harapan Karir terhadap Kinerja Manager Unit pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Wilayah Sumatera II. Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer Unit ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro) PT Permodalan Nasional Madani (Persero) di wilayah II Sumatera. Keseluruhan populasi berjumlah 41 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu mengambil seluruh populasi. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya semakin tinggi pengalaman yang dimiliki maka akan semakin meningkat kompetensi yang dimiliki sehingga akan meningkat pula harapan karirnya, hal ini tentunya akan dapat meningkatkan kinerja manager.

This study aims to determine the effect of experience, competence and career expectations on the performance of Unit Managers at PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Sumatera Region II. The population in this study is the Manager of ULaMM Unit (Micro Capital Services Unit) at PT Permodalan Nasional Madani (Persero) in Region II Sumatera. The total population is 41 people. Sampling using the census method that is taking the entire population. The analytical tool used is Multiple Linear Regression. The results in this study indicate that Work Experience, Competence and Career Expectations have a significant positive effect on Manager Performance. This means that the higher the experience they have, the more competence they will have so that their career expectations will also increase, this will certainly be able to improve the manager's performance.

Katakunci: Kompetensi, Independensi, Time Budget Pressure, Motivasi Kualitas Kerja

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia faktor yang sangat menentukan didalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia dapat menggambarkan kondisi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik akan dapat meningkatkan nilai perusahaan karena kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia tersebut akan memberikan kontribusi terhadap nilai perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Sebuah perusahaan, harus dapat menciptakan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci pada perusahaan untuk menciptakan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan tersebut. Manajer merupakan bagian dari sumber daya manusia yang harus memiliki keahlian serta keunggulan.

Peranan seorang manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena seorang manajer harus bisa menjadi motivator bagi bawahannya dan menjadi salah satu ujung tombak keberhasilan dari

suatu perusahaan. Tugas atau peran seorang manajer antara lain adalah memimpin dan mengarahkan timnya untuk dapat mencapai target yang diberikan, mengatasi konflik yang ada dalam unit yang dipimpinnya dan memastikan unit yang dipimpinnya tersebut dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya guna mencapai sasaran yang ingin dicapai. Agar tugas ini berhasil dijalankan maka manajer harus mempunyai kemampuan multi disiplin yang meliputi kemampuan dibidang teknologi, bisnis, manajemen, serta kepemimpinan.

Fenomena yang saat ini terjadi di PNM adalah tidak meratanya pencapaian target Unit Layanan Modal Mikro dan belum optimalnya kinerja Manajer Unit. Untuk memotivasi karyawan, perusahaan sudah menjalankan program reward dan punishment. Reward yang diberikan antara lain insentif, bonus, wisata keluar negeri, reward ibadah dan promosi jabatan. Namun pada kenyatannya masih banyak karyawan yang mempunyai kinerja belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan,

termasuk kinerja Manajer Unit.. Setiap Manajer Unit ini bertanggung jawab kepada Pemimpin Cabang. Cabang Pekanbaru membawahi 16 kantor ULaMM, Padang 14 kantor ULaMM dan Jambi membawahi 11

kantor ULaMM. Berikut disajikan target dan realisasi penyaluran pembiayaan selama tiga tahun terakhir sebagai salah satu indikator pengukuran kinerja Manajer unit PNM di Wilayah Sumatera II.

Tabel 1. Kinerja penyaluran pembiayaan pada tahun 2018

No	Manajer Unit	Realisasi Penyaluran pembiayaan	Target	Persentase Pencapaian	Lama menjabat (tahun)	Tingkat pendidikan
1	Unit Bangko	5 Milyar	4 Milyar	125%	4	S1
2	Unit Kusumang Kuning	3 Milyar	6 Milyar	50%	3	D3
3	Unit Muara Bullan	10 Milyar	8 Milyar	125%	3	S1
4	Unit Muara Bungo	3 Milyar	4 milyar	75%	3	S1
5	Unit Pamenang	3 milyar	6 Milyar	50%	4	S1
6	Unit Pasar Talang Banjar	8 Milyar	8 Milyar	100%	2	S1
7	Unit Sengeti	4 Milyar	4 Milyar	100%	3	S1
8	Unit Singkut	2 Milyar	6 Milyar	33%	3	S1
9	Unit Sipin	8 Milyar	8 Milyar	100%	2	S1
10	Unit Sungal Bahar	4 Milyar	6 Milyar	67%	4	SMA
11	Unit Sungal Gelam	5 Milyar	4 Milyar	125%	2	S1
12	Unit Air Molek	2 Milyar	4 Milyar	50%	3	S1
13	Unit Bagan Batu	3 Milyar	6 Milyar	50%	3	S1
14	Unit Bangkinang	2 Milyar	4 Milyar	50%	3	S1
15	Unit Belitang	2 Milyar	4 Milyar	50%	2	S1
16	Unit Dumai	1 Milyar	4 Milyar	25%	3	S1
17	Unit Duri	4 Milyar	4 Milyar	100%	4	S1
18	Unit Flamboyan Kampar	2 Milyar	4 Milyar	50%	1	S1
19	Unit Kandis	3 Milyar	6 Milyar	50%	3	S1
20	Unit Panam	6 Milyar	4 Milyar	150%	5	S1
21	Unit Pasar Kerinci	6 milyar	6 milyar	100%	4	S1
22	Unit Pasir Pangaralan	2 Milyar	4 Milyar	50%	1	S2
23	Unit Perawang	1 Milyar	4 Milyar	25%	3	S1
24	Unit Sorok	2 Milyar	2 Milyar	100%	4	S1
25	Unit Taluk Kuantan	3 Milyar	4 milyar	75%	2	D3
26	Unit Ujung Batu	5 Milyar	6 Milyar	83%	3	S1
27	Unit Ukui Pelalawan	5 Milyar	4 Milyar	125%	3	S1
28	Unit Bandar Buat	8 Milyar	6 Milyar	133%	5	S1
29	Unit Batusangkar	5 Milyar	4 Milyar	125%	2	S1
30	Unit Bukit Tinggi	2 milyar	4 Milyar	50%	3	SMA
31	Unit Dangung dangung	5 Milyar	4 Milyar	125%	3	SMA
32	Unit Lubuk Buaya	5 Milyar	6 Milyar	83%	5	S1
33	Unit Muaro Sijunjung	2 Milyar	4 Milyar	50%	1	S1
34	Unit Pasar Raya	4 Milyar	4 Milyar	100%	2	S1
35	Unit Payakumbuh	4 Milyar	8 Milyar	50%	3	SMA
36	Unit Pulau Punjung	5 Milyar	6 Milyar	83%	3	S1
37	Unit Simpang Empat	5 Milyar	8 Milyar	63%	5	S1
38	Unit Siteba	5 Milyar	6 Milyar	83%	5	S1
39	Unit Solok	8 Milyar	6 Milyar	133%	3	S1
40	Unit Sungal Rumbai	4 Milyar	6 Milyar	67%	2	S1
41	Unit Ujung Gading	7 Milyar	8 Milyar	88%	3	S1

Sumber: PT PNM Persero (2019)

Dari Tabel 1 diatas dapat dilihat tidak meratanya pencapaian target setiap unit. Persentase pencapaian terendah terjadi pada unit Perawang dengan pencapaian hanya sebesar 25% dari target sepanjang tahun 2018. Sedangkan pencapaian tertinggi terjadi pada unit Panam dengan pencapaian sebesar 150%. Bila dilihat dari pengalaman dan tingkat pendidikan

manajer unit, Manajer Unit Perawang mempunyai pengalaman 3 tahun sebagai manajer sedangkan Manajer Unit Panam sudah berpengalaman memimpin unit selama 5 tahun. Tingkat pendidikan kedua Manajer Unit tersebut sama, yaitu S-1. Pengaruh pengalaman dan tingkat pendidikan dari data diatas belum dapat dijadikan dasar untuk menetapkan faktor

yang mempengaruhi tercapainya target unit, karena pada unit Muaro Sijunjung, dengan pengalaman sebagai manajer baru 1 tahun, pencapaian targetnya lebih baik dari unit Perawang. Begitu juga untuk tingkat pendidikan, Unit Dangung-Dangung dengan tingkat pendidikan manajer unit hanya SMA mampu mencapai target lebih baik dari sebagian besar Manajer Unit yang mempunyai tingkat pendidikan S-1. Hal ini menjadi sesuatu yang ingin dikaji oleh penulis, apakah pengalaman, kompetensi dan harapan karir dari Manajer Unit berpengaruh terhadap keberhasilannya memimpin unit dalam rangka pencapaian target tersebut.

Faktor pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemauan dan kebanggaan karyawan pada perusahaan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama karyawan dapat bekerja dengan baik dan akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Berikut disajikan range pengalaman kerja Manajer Unit di PNM yang didapat dari *career history* dan *Curriculum Vitae* masing-masing, baik pengalaman kerja sebelum bergabung di PNM maupun diperusahaan sebelumnya.

Tabel 2. Pengalaman kerja manajer unit yang diketahui dari *career history* dan *curriculum vitae*

Pengalaman sebagai Manajer di PNM	Jumlah (orang)	Pengalaman sebagai Manajer sebelum di PNM	Jumlah (orang)
< 1 tahun	0	< 1 tahun	0
1 – 3 tahun	28	1 – 3 tahun	8
4 – 6 tahun	11	3 – 6 tahun	2
7 – 9 tahun	2	> 6 tahun	0
Total	41	Total	10

Sumber: PT PNM Persero (2019)

Dari Tabel 2 dapat dilihat Manajer Unit yang sudah memiliki pengalaman sebagai manajer di PNM selama 1 sampai 3 tahun sebanyak 28 orang dan memiliki pengalaman 4 sampai 6 tahun sebanyak 11 orang dan memiliki pengalaman 7 sampai 9 tahun sebanyak 2 orang. Sedangkan Manajer yang memiliki pengalaman sebagai manajer sebelum bekerja di PNM hanya sebanyak 10 orang yaitu berpengalaman 1 sampai 3 tahun 8 orang dan lebih dari 3 tahun sebanyak 2 orang. Dari data diatas dapat diketahui bahwa seluruh Manajer Unit saat ini sudah memiliki pengalaman kerja sebagai manajer lebih dari 1 tahun, namun kinerja yang diukur dari tercapainya target yang diberikan masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Tidak hanya pengalaman kerja, kompetensi juga merupakan landasan utama bagi seorang manajer untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Rendahnya kompetensi kerja yang dimiliki manajer akan berdampak pada kinerja mereka. Kompetensi sebagai atribut kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan

karyawan di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik (Wibowo, 2016).

Seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi adalah apabila karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian/pengetahuan, dan memiliki keterampilan.

Tingkat pendidikan berkaitan erat dengan pengetahuan dan kecepatan daya tangkap yang menunjuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, atau informasi lain yang dibutuhkan karyawan, pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

Selain itu, untuk meningkatkan kompetensi Manajer Unit, perusahaan terus memberikan training dan pelatihan yang terjadwal secara rutin. Berikut disajikan frekuensi pelatihan yang diberikan perusahaan untuk manajer unit:

Tabel 3. Frekuensi pelatihan yang diberikan kepada manager unit

Tahun	Frekuensi Training	Jumlah Peserta
2016	11	37
2017	5	41
2018	20	8

Sumber: PT PNM Persero (2019)

Dari Tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa frekuensi pelatihan yang sudah dilakukan oleh PT PNM selama 3 tahun terakhir untuk karyawan dengan jabatan Manager Unit. Sepanjang tahun 2016 telah dilakukan training sebanyak 11 kali dan manager unit wilayah Sumatera II yang mengikuti pelatihan adalah sebanyak 37 orang. Tahun 2017 dilakukan 5 kali dengan peserta Manager Unit dari wilayah II Sumatera sebanyak 41 orang dan tahun 2018 dilakukan sebanyak 20 kali dengan peserta Manager Unit dari wilayah II Sumatera sebanyak 8 orang.

Harapan karir tentunya berkaitan erat dengan keinginan seseorang ketika memutuskan untuk bekerja disuatu perusahaan. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dapat menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan standar hidup yang lebih baik, tentunya karyawan akan bekerja lebih fokus dan diikuti oleh meningkatnya produktivitas.

Setiap karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Salah satu strategi yang harus

diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama bekerja di perusahaan. Sebagian karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan skill dan loyalitas terhadap perusahaan. Mereka tentunya mempunyai harapan untuk jenjang karir yang meningkat dari waktu ke waktu. Meningkatnya jenjang karir tersebut merupakan dampak dari kinerja yang baik pula. Untuk mengetahui jenjang karir di PNM, berikut disajikan tabel jenjang karir yang saat ini berlaku.

Tabel 4. Jenjang karir di PT PNM (persero)

Grade	Jabatan
E1 – E4	<i>Executive Vice President</i>
D1 – D4	<i>Manager</i>
C1 – C4	<i>Officer</i>
B1 – B4	<i>Staff</i>
–	<i>Non Staff</i>

Sumber: PT PNM Persero (2019)

Dari Tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa jenjang karir yang ada di PNM cukup terbuka lebar, ditambah lagi saat ini perusahaan terus melakukan ekspansi sehingga kebutuhan akan tenaga terampil dan profesional sangat dibutuhkan. Manajer Unit harus bisa membuktikan bahwa mereka layak mendapatkan promosi jabatan sehingga kesejahteraan mereka akan semakin meningkat dengan menunjukkan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subyek yang amat penting bagi seorang pimpinan atau manajer, karena seorang pimpinan atau manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Hal ini juga sejalan dengan teori kebutuhan dari Mclelland yang mengatakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik seorang karyawan memerlukan tiga butuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan bersosialisasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Dua peneliti terdahulu yaitu Nilawati dan Suyanto telah melakukan penelitian di PT PNM (Persero) cabang Banyuwangi dan cabang Banjarmasin dalam bentuk jurnal tentang kinerja karyawan. Hasil penelitiannya adalah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Suyanto menyimpulkan bahwa kompensasi, dapat menimbulkan prestasi kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dari penelitian terdahulu tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian di wilayah kerja yang lebih besar dan memasukkan pengalaman, kompetensi dan harapan karir sebagai variabel penelitian lainnya yang menurut penulis turut mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengalaman dan kompetensi sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun akan membantu mengembangkan kompetensi karyawan dengan melakukan training dan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Pengaruh Pengalaman, Kompetensi dan Harapan Karir terhadap Kinerja Manager Unit?
- 2) Bagaimana Pengaruh Pengalaman terhadap Kinerja Manager Unit?
- 3) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja Manager Unit?
- 4) Bagaimana pengaruh harapan karir terhadap kinerja Manager Unit?

2. Telaah Pustaka

2.1. Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2015).

Menurut Mangkunegara (2011: 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, pencapaian target kerja seseorang yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas menunjukkan kinerja seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil usaha yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan pengukuran didasarkan kepada kriteria yang ditetapkan baik itu secara kuantitas maupun kualitas dalam rangka mencapai tujuan dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

2.2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengeta-

huan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan pegawai selama periode tertentu. Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan Robbins dan Timothy bahwa pengalaman kerja didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Martoyo (2009) menyatakan bahwa pengalaman kerja didasarkan pada masa kerja atau jangka waktu pegawai dalam bekerja. Hariandja (2007) menyatakan bahwa pengalaman kerja didasarkan pada jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan selama periode tertentu.

2.3. Kompetensi

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan serangkaian kompetensi khusus untuk melaksanakannya secara efisien. Sedangkan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut perlu disesuaikan dengan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa Karyawan yang berkompoten adalah sumber daya utama di setiap organisasi agar dapat memperoleh keunggulan dalam persaingan bisnis.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016: 271). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan dibidang tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu bidang tertentu sehingga membuat seseorang tersebut mempunyai kinerja yang lebih baik.

2.4. Harapan karir

Snyder (2007) menyatakan harapan adalah keseluruhan dari kemampuan yang dimiliki individu untuk menghasilkan jalur mencapai tujuan yang diinginkan, bersamaan dengan motivasi yang dimiliki untuk menggunakan jalur-jalur tersebut. Snyder menjelaskan bahwa konsep dari teori harapan ini adalah suatu proses dari pemikiran individu tentang suatu tujuan, serta memiliki motivasi dan cara untuk mewujudkan tujuan tersebut.

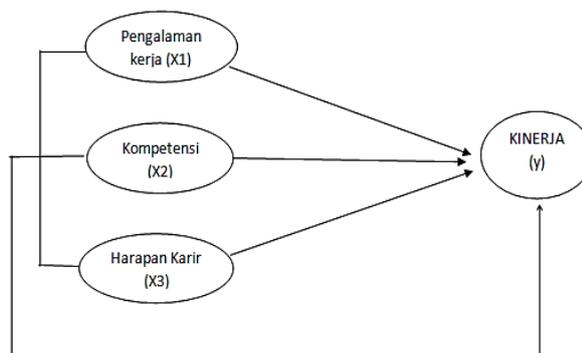
Harapan karir merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan motivasi terhadap pekerja tersebut. Menurut teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom yang bisa mendorong kinerja seseorang yaitu : "Harapan seseorang mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu".

Burns (2010) menyatakan bahwa harapan memiliki target yaitu tujuan yang ingin dicapai dan suatu tujuan memberikan makna di dalam kehidupan seseorang. Harapan merupakan sesuatu yang dapat

dibentuk dan dapat digunakan sebagai langkah untuk perubahan.

Dari berbagai pendapat dan pengertian harapan dan pengertian karir seperti yang sudah dipaparkan diatas dapat diambil suatu pengertian mengenai harapan karir yaitu tujuan yang ingin dicapai dan memberikan makna yang berhubungan dengan semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

2.5. Kerangka berpikir



Gambar 1. Model penelitian

2.6. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh Pengalaman, Kompetensi dan Harapan Karir terhadap Kinerja Manager Unit.
- 2) Terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap Kinerja Manager Unit.
- 3) Terdapat pengaruh kompetensi Kinerja terhadap Manager Unit.
- 4) Terdapat pengaruh harapan karir terhadap Kinerja Manager Unit.

3. Metode Penelitian

3.1. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) di wilayah Sumatera II yang terdiri dari Cabang Pekanbaru, Cabang Padang dan Cabang Jambi, sedangkan Manajer Unit yang menjadi objek penelitian terdiri dari seluruh Manajer Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) yang ada di wilayah Sumatera II.

3.2. Desain penelitian

Desain penelitian adalah strategi yang dipilih oleh peneliti untuk mengintegrasikan secara menyeluruh komponen riset dengan cara logis dan sistematis untuk membahas dan menganalisis apa yang menjadi fokus penelitian. Dalam penelitian ini digunakan desain asosiatif, merupakan penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Penelitian ini memiliki tingkat yang tertinggi bila di dibandingkan dengan penelitian yang lain, seperti penelitian deskriptif dan komparatif. Dalam penelitian asosiatif menggunakan teknik

analisis kuantitatif atau statistik.

3.3. Teknik penumpulan data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode studi pustaka dan dokumentasi. Studi pustaka dilakukan dengan mengolah literatur, artikel, jurnal maupun media tertulis lain yang berkaitan dengan topik pembahasan dari penelitian ini. Sedangkan dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan sumber-sumber data dokumenter seperti laporan tahunan perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

3.4. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer Unit ULamm (Unit Layanan Modal Mikro) PT Permodalan Nasional Madani (Persero) di wilayah II Sumatera. Keseluruhan populasi berjumlah 41 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu mengambil seluruh populasi yang ada di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) di wilayah Sumatera II, yaitu berjumlah 41 sampel.

3.5. Metode analisis data

3.5.1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bilvariate dengan melihat *output Pearson Correlation* (Ghozali, 2016). Apabila Nilai r hitung $>$ r tabel maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Untuk menguji Validitas ini dilakukan 3 cara yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

3.5.2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

3.5.3. Uji normalitas

Uji normalitas merupakan suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan statistik Kolmogorov-Smirnov. Data populasi dikatakan berdistribusi normal jika koefisien Asymp. Sig (2-tailed) lebih besar dari $\alpha = 0.05$.

3.5.4. Regresi linier berganda

Menurut Gujarati (2003) dalam Ghozali (2016) analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan

salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Persamaan regresi berganda dirumuskan:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e \quad (1)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajer
 α = Konstanta
 X_1 = Pengalaman Kerja
 X_2 = Kompetensi
 X_3 = Harapan Karir
 β = Koefisien Regresi
 e = Error

3.5.5. Uji Koefisien determinasi (R^2).

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Jika koefisien determinasi sama dengan nol, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Uji validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui item-item atau pertanyaan yang valid dalam menentukan sebuah variabel. Uji validitas instrumen penelitian digunakan untuk mengetahui apakah butir pernyataan tersebut dapat mengidentifikasi suatu variabel. Hasilnya dibandingkan dengan r tabel $df = N - k$ dengan tingkat kesalahan 5%. Setiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian dikatakan valid jika r tabel $<$ r hitung. Berikut adalah tabel hasil pengujian Validitas instrumen penelitian. disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja Manajer	KM1	0,533	0,316	Valid
	KM2	0,717	0,316	Valid
	KM3	0,472	0,316	Valid
	KM4	0,635	0,316	Valid
	KM5	0,577	0,316	Valid
Pengalaman Kerja	PK1	0,519	0,316	Valid
	PK2	0,667	0,316	Valid
	PK3	0,721	0,316	Valid
	PK4	0,658	0,316	Valid
Kompetensi	KT1	0,544	0,316	Valid
	KT2	0,676	0,316	Valid
	KT3	0,685	0,316	Valid
	KT4	0,702	0,316	Valid
	KT5	0,618	0,316	Valid
	KT6	0,765	0,316	Valid
Harapan Karir	HK1	0,735	0,316	Valid
	HK2	0,713	0,316	Valid
	HK3	0,679	0,316	Valid
	HK4	0,794	0,316	Valid
	HK5	0,848	0,316	Valid
	HK6	0,676	0,316	Valid
	HK7	0,478	0,316	Valid
	PK4	0,537	0,316	Valid

Sumber: Data olahan (2019)

Berdasarkan hasil pada Tabel 5 terlihat bahwa r tabel < dari r hitung, maka semua indikator penelitian dikatakan valid dikarenakan R tabel lebih kecil dibandingkan R hitung.

4.2. Uji reliabilitas

Instrumen dikatakan sangat reliabel jika memberikan hasil yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian konsistensi internal penelitian ini menggunakan cronbach alpha. Sedangkan cara menghitungnya peneliti menggunakan uji realibilitas dengan batasan nilai minimum 0,6. Dalam penelitian ini hasil analisis disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil uji reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ketentuan	Keterangan
Kinerja Manager	0,774	0,60	Reliabel
Pengalaman Kerja	0,860	0,60	Reliabel
Kompetensi	0,647	0,60	Reliabel
Harapan Karir	0,873	0,60	Reliabel

Sumber: Data olahan (2019)

Berdasarkan hasil pada Tabel 6 diperoleh informasi yang menyatakan bahwa instrument penelitian telah melewati persyaratan pada pengujian di mana *Cronbach alpha* lebih besar dari nilai yang dipersyaratkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuisioner penelitian merupakan instrumen yang reliabel.

4.3. Uji normalitas

Uji normalitas merupakan suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan statistik Kolmogorov-Smirnov. Data populasi dikatakan berdistribusi normal jika koefisien Asymp. Sig (2-tailed) lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Dalam penelitian ini hasil analisis disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Pengalaman Kerja	Kompetensi	Harapan Karir	Kinerja
N		41	41	41	41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.4941	3.1483	3.8627	4.1503
	Std. Deviation	.72890	1.12259	.83538	.66386
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.084	.121	.106
	Positive	.095	.084	.121	.083
	Negative	-.122	-.082	-.077	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		.779	.538	.772	.677
Asymp. Sig. (2-tailed)		.579	.934	.591	.749

Sumber: Data olahan (2019)

Hasil uji normalitas ditunjukkan dalam Tabel 7 diatas menunjukkan nilai *unstandardized residual* dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05

sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

4.4. Analisis regresi berganda

Analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Berikut Hasil pengujian statistik regresi linier berganda dapat disajikan dalam Tabel 8.

Tabel 8. Uji analisis regresi berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	3.582	.601		5.958	.000
Pengalaman Kerja	.192	.160	.211	3.203	.036
Kompetensi	.491	.095	.252	5.568	.001
Harapan Karir	.145	.139	.182	3.039	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan 2019

Berdasarkan hasil perhitungan, maka didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 3,582 + 0,192 X_1 + 0,491X_2 + 0,145 X_3 \quad (2)$$

Berdasarkan persamaan di atas, besarnya konstanta bernilai positif sedangkan besarnya nilai koefisien variabel bebas yaitu Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir juga bernilai positif terhadap kinerja Manager.

- 1) Model regresi ini mempunyai nilai konstanta sebesar 3,582, nilai konstanta positif menunjukkan pengaruh positif variabel Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir. Artinya bila variabel Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir memiliki nilai konstan maka kinerja manager bernilai sebesar 3,582 satuan.
- 2) Pengalaman Kerja ($X_1 = 0,192$), merupakan nilai koefisien regresi variabel Pengalaman Kerja terhadap kinerja Manager (Y). Jika Pengalaman Kerja meningkat sebesar 1 satuan dan variabel lain nilainya tetap (konstan), maka kinerja manager meningkat sebesar 0,192 satuan. Artinya antara kinerja Manager dan Pengalaman Kerja memiliki hubungan yang positif. Peningkatan Pengalaman Kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja manager.
- 3) Kompetensi ($X_2 = 0,491$), merupakan nilai koefisien regresi variabel Kompetensi terhadap kinerja manager (Y). Jika Kompetensi meningkat sebesar 1 satuan dan variabel lain nilainya tetap (konstan), maka kinerja manager meningkat sebesar 0,491 satuan. Artinya antara kinerja

manager dan Kompetensi memiliki hubungan yang positif. Peningkatan Kompetensi akan mengakibatkan peningkatan kinerja manager.

- 4) Harapan Karir ($X_3 = 0,145$), merupakan nilai koefisien regresi variabel Harapan Karir terhadap kinerja manager (Y). Jika Harapan Karir meningkat sebesar 1 satuan dan variabel lain nilainya tetap (konstan), maka kinerja manager meningkat sebesar 0,145 satuan. Artinya antara kinerja manager dan Harapan Karir memiliki hubungan yang positif. Peningkatan Harapan Karir akan mengakibatkan peningkatan kinerja manager.

4.5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Jika koefisien determinasi sama dengan nol, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil Koefisien Determinasi dapat dilihat pada Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Durbin-Watson
1	.863 ^a	.721	2.377

Sumber: Data olahan (2019)

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui variabel bebas yaitu Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir mempunyai hubungan dengan variabel terikat yaitu kinerja manager. Pada tabel diatas diperoleh nilai R adalah sebesar 0,721 dengan koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar 0,721 = 72,1%. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan kriteria interpretasi koefisien korelasi variabel Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir memiliki pengaruh signifikan yang kuat terhadap kinerja manager. Adapun variabel Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir memberikan sumbangan pada variabel terikatnya sebesar 72,1%. Berarti terdapat 27,9% (100%-72,1%) dipengaruhi variabel lain yang tidak dianalisis / tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengalaman kerja, kompetensi dan harapan karir terhadap kinerja manager

Hasil dalam penelitian ini bahwa Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya semakin tinggi pengalaman yang dimiliki tentu akan memiliki kompetensi yang tinggi dan akan meningkatkan harapan karir yang semakin tinggi pula, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja manager.

Dari hasil deskriptif bahwa memang kinerja manager masih belum memberikan kontribusi yang besar dikarenakan secara rata-rata kinerja manager masih belum mempunyai pengalaman kerja yang lama sehingga target yang di berikan kepada manager belum terlaksanakan dengan baik. Terdapat 28 orang atau sebesar 68,29% responden baru menjabat sebagai manager unit selama 1-3 tahun, sebanyak 11 orang atau sebesar 26,83% sudah menjabat sebagai manager unit selama 4-6 dan 2 orang untuk masa jabatan 7-9 tahun atau sebesar 4,88%. Tidak ada manager unit yang menjabat sebagai manager unit lebih dari 9 tahun. Data responden menunjukkan bahwa kinerja manager unit cukup berfluktuatif. Dari standar penilaian yang berlaku, untuk indikator tercapainya kinerja masih cukup banyak yang belum memenuhi sasaran. Secara rata-rata, indikator penilaian kinerja terendah adalah pada pencapaian lending. Sedangkan rata-rata penilaian indikator penilaian kinerja tertinggi adalah pada pencapaian laba. Dengan parameter angka 1-5, secara rata-rata pencapaian kinerja manager unit baru mencapai angka 3,27 yaitu hanya sebatas memenuhi sasaran saja atau berada di nilai cukup saja.

Hasil dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian Beberapa peneliti terdahulu Afrilyan (2017), Bahri (2016), dan Murgianto, dkk (2016) yang mengemukakan bahwa variabel pengalaman kerja, kompetensi dan harapan karir berpengaruh terhadap kinerja.

4.6.2. Pengalaman kerja terhadap kinerja manager

Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya semakin lama pengalaman kerja seseorang semakin besar tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga kinerja akan semakin meningkat. Dari hasil deskriptif pengalaman kerja, secara keseluruhan rata-rata tingkat pengalaman manager unit belum memenuhi standar yang ditetapkan, yaitu hanya mempunyai nilai 2,07 atau hampir memenuhi sasaran saja.

Kinerja manager merupakan topik yang tidak akan habis untuk dibahas dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu penilaian terhadap prestasi kerja menjadi sangat penting karena kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengaruh antara pengalaman kerja dengan kinerja adalah pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam perusahaan dan bagi tenaga kerja itu sendiri sebagai sarana peningkatan produktivitas. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin berpengalaman dan cakap sehingga membuat kinerjanya meningkat. Seorang Manager Unit yang berpengalaman tentunya akan mempunyai perbedaan cara memimpin dan mengelola unitnya dibandingkan dengan yang belum maupun yang baru mempunyai sedikit pengalaman.

Dengan adanya pengalaman kerja maka akan berdampak kepada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja dan tujuan yang ingin dicapai.

Hasil dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian Beberapa peneliti terdahulu yaitu Lanidwiyati, dkk. (2010), Bili, dkk. (2018), Faidal (2011) dan Kaseger, dkk. (2017) yang mengatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.6.3. Kompetensi terhadap kinerja manager

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya Semakin tinggi kompetensi seorang manager maka kinerjanya akan semakin tinggi. Seorang manager harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sehingga membuat produktivitas kerja tersebut lebih maksimal. Kompetensi yang berupa kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas akan memberikan dampak pada kinerja manager tersebut sebagai perwujudan prestasinya. Semakin tinggi kesesuaian kompetensi dalam bidang tugasnya maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan tersebut.

Dari hasil deskriptif bahwa tingkat kompetensi secara rata-rata manager unit berada pada skor 4,04 yang berarti tingkat kompetensi manager unit melebihi sasaran atau tinggi. Indikator kompetensi tertinggi ada pada motivasi dan budaya organisasi, artinya manager unit mempunyai motivasi yang tinggi untuk mencapai target. Sedangkan indikator kompetensi terendah adalah pelatihan yang diikuti. Manager yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap, dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya, sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan percaya diri serta terbuka meningkatkan kualitas diri.

Hasil dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian Beberapa peneliti terdahulu yaitu Kartika, dkk. (2014), Wardhani (2017), Dinda (2017), Bahri (2016), Sartika (2015) yang mengemukakan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

4.6.4. Harapan karir terhadap kinerja manager

Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa Harapan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Semakin tinggi harapan karir manager, dengan pengembangan karir yang baik, penempatan sesuai dengan bidangnya dan peningkatan pengetahuan akan membebrikan peningkatan kinerja yang baik. Kinerja seorang dapat tercipta bila

perusahaan mampu memberikan penghargaan dan mampu merealisasikan apa yang menjadi harapan karir karyawannya tersebut. Sebagai bentuk penghargaan, suatu perusahaan menetapkan jenjang karir yang transparan dengan tujuan agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mempunyai kinerja yang baik.

Dari hasil deskriptif diperoleh tingkat harapan karir berada di kategori melebihi sasaran atau tinggi. Harapan karir tertinggi terdapat pada penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, pada indikator ini responden berharap bahwa prestasi kerjanya akan dihargai oleh perusahaan dengan cara antara lain dengan mendapatkan promosi. Sedangkan indicator harapan karir mempunyai skor terendah pada pendisiplinan yang bijaksana. Pada indicator ini responden harus disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga jenjang karir yang diharapkannya dapat terwujud. Harapan karir sangat berkaitan erat dengan apa yang diinginkan oleh seorang ketika memutuskan untuk bekerja disuatu perusahaan dan mempunyai alasan beragam dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada prinsipnya seseorang melakukan pekerjaan bertujuan untuk menunjang kebutuhan hidupnya.

Hasil dalam penelitian ini di dukung oleh penelitian beberapa peneliti terdahulu yaitu Angela, dkk. (2013), Wijayanti, dkk. (2017), Aspita dan Sugiono (2018), Murgianto, dkk. (2016) dan Febriansah (2016) yang mengatakan bahwa harapan karir berpengaruh terhadap kinerja.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Pengalaman, Kompetensi dan Harapan Karir Terhadap Kinerja Manager Unit pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Wilayah Sumatera II, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hasil dalam penelitian ini bahwa Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Harapan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya semakin tinggi pengalaman yang dimiliki tentu akan memiliki kompetensi yang tinggi dan tentunya akan meningkatkan harapan karir yang semakin tinggi, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja manager.
- 2) Pengalaman Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya semakin lama pengalaman kerja seseorang semakin besar tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga kinerja akan semakin meningkat
- 3) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Artinya Semakin tinggi kompetensi seorang manager maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
- 4) Harapan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manager. Semakin tinggi harapan

karir manager dengan pengembangan karir yang baik, penempatan sesuai dengan bidangnya dan peningkatan pengetahuan maka akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja.

6. Saran

Berdasarkan keterbatasan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan kinerja manager unit sebaiknya perusahaan lebih transparan dalam menetapkan jenjang karir serta memberikan motivasi yang lebih optimal dan pengawasan yang efektif dalam pelaksanaan tugasnya. Sedangkan untuk manager unit, disarankan untuk lebih optimal dalam bekerja dan memahami dengan baik seluruh tugas dan kewajibannya serta terus menambah wawasan dan menggali potensi diri.
- 2) Masih rendahnya tingkat pengalaman kerja dari hasil penelitian ini dapat diberikan solusi dengan semakin ditambahkan pemberian training dan

pelatihan bagi manager unit yang tepat sasaran dan efektif.

- 3) Tingkat kompetensi manager unit sebaiknya menjadi perhatian khusus perusahaan, dengan pemberian pelatihan dan tantangan untuk bekerja secara professional dan kemampuan menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi unit yang dipimpinnya akan mampu meningkatkan kompetensi manager yang bersangkutan. Dan manager unit juga harus mampu dan mau untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui berbagai cara.
- 4) Setiap karyawan mempunyai harapan-harapan dalam bekerja dan berkarir. Harapan tersebut bisa berbentuk materi maupun non materi. Disarankan perusahaan jeli melihat dan mengakomodir harapan-harapan dari karyawannya ini, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dapat sama-sama dapat terwujud.

Referensi

- Armstrong, M. 2003. *The Art Of HRD: Strategic Human Resource Management a Guide To Action, Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Ghalia Indonesia. Jakarta
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Penerbit Gava Media. Jakarta.
- Burn, R. B. (1993). *Konsep diri : Teori, Pengukuran dan Perkembangan Perilaku*. Alih bahasa : Eddy. Penerbit: Arcan. Jakarta.
- Cascio, Wayne F, 2013, *Managing Human Resource Management Productivity, Quality of Work Life*, Mc Graw-Hill, Comparison, Colorado
- Djauzak, A . 2004. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa*. Penerbit: Balai Pustaka, Jakarta. 4 No. 1
- Febriansah, R.E. 2016. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karir Dan Komitmen Karir Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jatim*. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & Call For Paper FEB UMSIDA.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- McClelland, D.C. 2008. *Human Motivation*. New York: The Press Syndicate of The University of Cambridge.
- Rahayu, S. 2017. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pada PT. Garuda Metalindo*. Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 5, No.1
- Siagian, Sondang. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Bumi
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence At Work, Models For Supervisor Performance*. Penerbit: Jonh Wiley & Sons. Inc. Canada.
- Wardhani, N.K. 2017. *Influence Of competence, Transformational Leadership, Social Capital And Performance On Employee Careers*. International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2
- Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of Competence*. Penerbit: John Wiley & Sons, Inc. New York