

---

**Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi  
Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

**Arasy Alimuddin**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Narotama, Indonesia

**Abstract**

The purpose of research to determine the factors that affect employee performance. The study is conducted at Rumah Sakit Mata Jawa Timur. Respondents numbered 70 people other than doctors. Analytical technique used is SEM PLS that test the causal relationship between variables. The results show that the performance management system and employee competence do not affect on the performance. Performance management system and employee competence affect on promotion position. Promotion position affect the performance of employees. The finding is performance management system can not improve the performance of employees if not supported by incentives to employees. Suggestions for further research to test incentive variables as variable that mediates the relationship between performance management systems and employee performance.

**Keywords:** Employee Competence; Employee Performance; Job Promotion; Performance Management System

**Abstrak**

Tujuan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Mata Masyarakat Jawa Timur. Responden berjumlah 70 orang selain dokter. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM PLS yang menguji hubungan kausal antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja dan kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sistem manajemen kinerja dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap promosi jabatan. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan pada penelitian ini sistem manajemen kinerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai jika tidak didukung dengan insentif kepada pegawai. sehingga saran kepada penelitian selanjutnya menggunakan variabel insentif kepada pegawai sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Kompetensi Pegawai; Kinerja Karyawan; Sistem Manajemen Kinerja; Promosi Jabatan

---

Permalink/DOI : <http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2023>

Cara mengutip : Alimudin, A. (2017). Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 13(3), 155-165. doi:<http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2023>

Sejarah Artikel : Artikel diterima : Juli 2017; direvisi Agustus 2017; diterima September 2017

## Pendahuluan

Layanan pada rumah sakit milik pemerintah di negara miskin dan berkembang masih perlu diperbaiki. (Basu, Andrews, Kishore, Panjabi, & Stuckler, 2012) Kendala pengembangan organisasi bersumber dari kinerja sumberdaya manusianya. Terkait kualitas layanan, kompetensi sumber daya rumah sakit di Indonesia dirasakan kurang memuaskan. (Ratnamiasih, Govindaraju, Prihartono, and Sudirman 2012)

Rumah Sakit Mata Masyarakat Jawa Timur merupakan satu-satunya rumah sakit khusus mata milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur, saat ini berusaha mengembangkan diri menjadi rumah sakit bertaraf nasional sehingga berupaya untuk meningkatkan kinerja sumberdaya manusia untuk menjadi lebih kompeten. Pegawai yang mempunyai kinerja baik akan memberikan pelayanan yang optimal dan lebih menjamin bagi pengembangan rumah sakit di masa mendatang.

Upaya peningkatan kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Masyarakat dilakukan dengan mengembangkan sistem manajemen kinerja sebagai sarana pengelolaan penilaian kinerja dan penetapan karir pegawai. Saat ini penerapan sistem manajemen kinerja didukung oleh aplikasi berbasis web yang dapat digunakan seluruh pegawai untuk mendapat informasi mengenai pengelolaan kinerja yang diukur secara kuantitatif dan kualitatif melalui indeks ketercapaian *key performance indicator* (KPI).

Rumah Sakit Mata Masyarakat merupakan sektor jasa yang mempunyai produk tidak bersifat *tangible* dan mudah berubah dari pada barang. Proses produksi jasa sangat tergantung dari kompetensi pegawai un-

tuk menciptakan produk jasa yang konsisten. Sistem manajemen kinerja dikembangkan sebagai alat untuk memantau dan mempertahankan pengendalian organisasi yang merupakan proses untuk mengendalikan sebuah organisasi menjalankan rencana tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan dan sasaran (Mansor, Chakraborty, Yin, & Mahitapoglu, 2012). Sistem manajemen kinerja membantu manajer untuk memantau kinerja pegawai, karena dalam industri jasa kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. (Norman & Kabwe, 2015; Yunitasari, Haribowo, & Utami, 2014).

Implementasi sistem manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk mengelola penilaian kinerja secara akuntabel dan transparan sehingga setiap anggota organisasi dapat mengevaluasi ketercapaiannya. Ketercapaian individu menjadi dasar bagi organisasi untuk menentukan pegawai yang mempunyai kinerja baik berdasarkan atribut pekerjaan. (Moynihan & Pandey, 2010). Sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan, karena sistem manajemen kinerja mempermudah manajer melakukan penilaian terhadap pegawai untuk dipromosikan pada jabatan lainnya yang lebih tinggi. sehingga sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan di organisasi tersebut.

Promosi jabatan di organisasi menjadi dorongan bagi sumberdaya manusia untuk menunjukkan kinerja terbaik. Ketiadaan promosi jabatan pada organisasi menyebabkan penurunan kinerja, (Ampomah & Cudjor, 2015). Promosi pegawai di perusahaan swasta

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Yanuarmawan, 2012). Namun promosi jabatan di rumah sakit daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (Hosniyatun, Poernomo, & Puspitaningtyas, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara promosi jabatan dengan kinerja pegawai masih belum konsisten. Promosi merupakan salah satu penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang mampu menggunakan kompetensinya dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sasmita and Mujiati (2016) menunjukkan bahwa promosi jabatan ditentukan oleh kompetensi pegawai.

Kompetensi pegawai masih merupakan faktor penting yang mendorong kualitas dan efisiensi pada organisasi sektor kesehatan. (Morgan, Ensor, and Waters (2016). Hal ini karena layanan bidang kesehatan sangat kompleks dibandingkan lainnya karena sektor ini sangat memperhatikan risiko. (Rashid & Jusoff, 2009). Walaupun kompetensi pegawai merupakan hal penting bagi sektor jasa terutama bidang kesehatan, namun hasil penelitian hubungan kompetensi dan kinerja masih belum konsisten. kompetensi pegawai pada sektor jasa mempunyai hubungan negatif dengan kinerjanya. (Subari and Riady, 2015). Akan tetapi penelitian pada salah satu RSUD di Pekanbaru menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (Rahman, 2015). Penelitian yang dilakukan Rusvitawati (2016) membuktikan bahwa kompetensi pegawai pada RSUD berpengaruh positif terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah model

hubungan variabel yang diterapkan di rumah sakit milik pemerintah. Penelitian bertujuan untuk mengembangkan model hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di rumah sakit untuk mengisi gap dari beberapa faktor penting yang menentukan kinerja pegawai. Oleh karena itu, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh sistem manajemen kinerja individu terhadap promosi jabatan, pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Sistem Manajemen Kinerja dan Kinerja Pegawai**

Sistem manajemen kinerja individu memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai karena sistem manajemen kinerja individu dapat memantau capaian kinerja secara periodik sehingga capaian kinerja pegawai dapat dipastikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Jika capaian kinerja telah terukur dalam bentuk *key performance indicator* maka setiap individu terpacu untuk meningkatkan kinerja berdasar kriteria yang telah ditentukan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel sistem manajemen kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. (Yunitasari et al. (2014) dan Norman and Kabwe, 2015). Oleh karena itu, hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1: Sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Sistem Manajemen Kinerja dan Promosi Jabatan**

Penerapan sistem manajemen kinerja dalam organisasi pada dasarnya adalah penilaian kinerja pegawai. Penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. (Mangkuprawira 2003). Organisasi dapat mengambil tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan kompetensi pegawai. Penilaian kinerja membuat pegawai mengetahui tentang hasil kerja dan tingkat produktivitasnya bermanfaat sebagai bahan pertimbangan yang paling baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan. Musyoka (2015) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan. Oleh karena itu, hipotesis pada penelitian ini adalah :

H2: Sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan.

### **Promosi Jabatan dan Kinerja Pegawai**

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan pencapaian sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan. Pada umumnya promosi jabatan diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Judas (2013) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. (Munadiah, Malik, and Burhanuddin (2015)) membuktikan bahwa variabel promosi jab-

atan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian maka hipotesis sebagai berikut:

H3: Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Kompetensi dan Promosi Jabatan.**

Bagi rumah sakit sumberdaya merupakan hal yang sangat penting. Selain karena sektor jasa, pengelolaan rumah sakit rumah sakit juga mempunyai resiko tinggi. Sehingga kompetensi sumberdaya di rumah sakit merupakan hal yang penting. Kompetensi menunjukkan pada tindakan rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi yang ditetapkan. (Makmun, 2002). Kondisi yang ditetapkan adalah kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Sehingga kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan promosi jabatan. (Naliebrata (2007) dan Wicaksono (2014). Berdasarkan uraian maka hipotesis sebagai berikut:

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan.

### **Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.**

Kompetensi merupakan 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. Kompetensi pegawai yang terdiri dari Pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap (attitude), jika disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan, dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa

kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, (Muabuaya, Rantetapang, & Tuhumenac, 2017; Roeleejanto, Brasit, Payangan, & Pahlevi, 2015; Yustian, 2015). Berdasarkan hasil pemaparan maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa:

H5. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### Metode

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory research yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Teknik analisis menggunakan partial least squares path modeling. Jumlah sampel adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Mata Masyarakat Jawa Timur selain dokter yang berjumlah 70 orang. Indikator penelitian sistem manajemen kinerja terdiri dari *strategic congruence, validity, reliability, acceptability, dan specificity*. Variabel kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan. Variabel promosi jabatan terdiri dari loyalitas, inisiatif, pengalaman kerja. Variabel kinerja pegawai terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, konsistensi pegawai kerjasama, sikap pegawai. Pengambilan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert.

### Hasil

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas instrument pada penelitian ini menggunakan uji corrected item total correlation, menunjukkan nilai capaian koefisien korelasi lebih besar 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid. Sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode cronbach alpha

menunjukkan nilai  $\alpha >$  nilai kritis product moment atau nilai  $r$  tabel (0,60) maka instrumen dapat dikatakan sebagai instrumen yang reliabel. Instrumen pada penelitian ini telah lolos uji validitas dan reliabilitas.

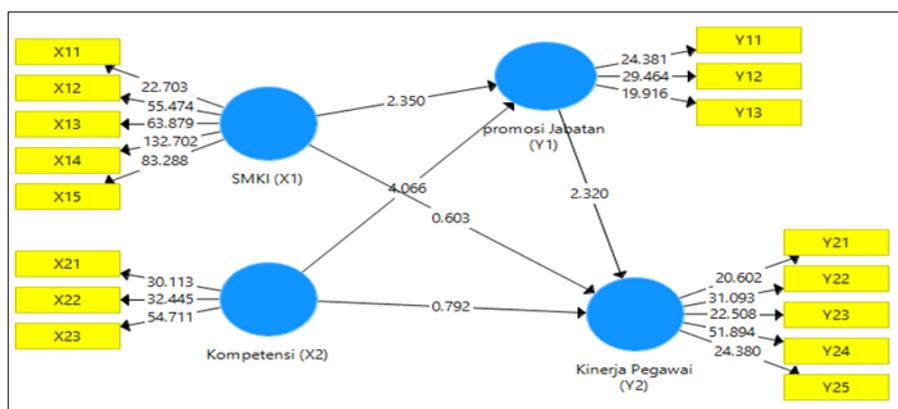
#### Analisis Outer Model

Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan diskriminan, validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item dengan skor konstruk, sedangkan validitas diskriminan diukur dengan menggunakan cross-loading atau akar AVE  $>0,5$ . PLS melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam menggunakan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan composite reliability dengan nilai yang dapat diterima apabila *composite reliability*  $>0.7$  (Ghozali & Latan, 2015). Pada penelitian dapat dinyatakan bahwa pengujian outer model yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *average variance extracted* telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan sehingga model dapat digunakan.

#### Analisis Inner Model

Analisis inner model digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel latent melalui hipotesis penelitian. (Gambar 1).

Penilaian model struktural dengan struktural PLS dapat dilihat dari nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural dengan menggunakan nilai koefisien determinasi. Nilai R-Square meru-



Gambar 1 : Hasil Model Penelitian

Tabel 1. Nilai Koefisien Determinasi

Konstruk	Nilai R <sup>2</sup>	Persentase	Keterangan
Promosi Jabatan	0.695	52,1%	Baik
Kinerja Pegawai	0.366	79,2%	Moderat
Rata-rata	0.5305	53,05%	Sedang

Sumber : Data primer diolah 2017

pakannya uji goodness fit model. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh substantif.

Hasil pada kolom R-Squares mempresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Tabel 1 menunjukkan bahwa pengaruh sistem manajemen kinerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan sebesar 69,5%, adapun besarnya pengaruh sistem manajemen kinerja, kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai sebesar 36,6%. Berdasarkan nilai R-sq masing-masing variabel, diperoleh nilai rata-rata sebesar 0,5305 dan termasuk kategori sedang.

### Pengujian Hipotesis

Output path coefficient diketahui pada gambar 1 pengaruh masing - masing variabel sistem manajemen kinerja, pro-

mosi jabatan, kompetensi dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka hasil pengujian hipotesis adalah pada hipotesis pertama sistem manajemen kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,112 dan nilai t-statistics kurang dari 1,96 yaitu sebesar 0.603 yang menunjukkan bahwa peningkatan sistem manajemen kinerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Pada hipotesis kedua, pengaruh sistem manajemen kinerja terhadap promosi jabatan adalah positif sebesar 0,138 dan nilai t-statistics lebih dari 1,96 yaitu sebesar 2,350 yang menunjukkan bahwa peningkatan sistem manajemen kinerja akan meningkatkan promosi jabatan. Pada hipotesis ketiga, pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja yang dihasilkan adalah positif sebesar 0,375 dan nilai t-statistics lebih dari 1,96 yaitu sebesar 2,320, yang menunjuk-

kan bahwa peningkatan promosi pada pegawai akan meningkatkan kinerja. Pada hipotesis, pengaruh kompetensi terhadap promosi adalah positif sebesar 0,555 dan nilai t-statistics lebih dari 1,96 yaitu sebesar 4.066 yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan promosi jabatan pegawai. Pada hipotesis kelima diketahui kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena nilai t-statistics kurang dari 1,96 yaitu sebesar 0.792.

## **Pembahasan**

### **Sistem Manajemen Kinerja dan Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adanya sistem manajemen kinerja di suatu organisasi digunakan untuk menselaraskan tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi, (Norman & Kabwe, 2015). Tujuan organisasi tercapai jika tujuan masing-masing anggota organisasi dapat dipenuhi. Jika tujuan individu tercapai maka anggota organisasi akan mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Namun demikian pelaksanaan sistem manajemen kinerja di Rumah Sakit Mata Masyarakat tidak diikuti oleh insentif dan punishment yang menyebabkan pegawai kurang meningkatkan kinerja walaupun sudah ada sistem manajemen kinerja, hal ini menyebabkan tujuan individu dan tujuan organisasi belum selaras karena tujuan individu belum terpenuhi. Oleh karena itu

dapat dijelaskan bahwa sistem manajemen kinerja tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Masyarakat Jawa Timur.

Salah satu tujuan sistem manajemen kinerja adalah penetapan imbalan atau kompensasi bagi pegawai, bagi pegawai kompensasi merupakan hal yang paling penting jika sistem manajemen kinerja diterapkan. (Aguinis, 2014). Oleh karena itu penerapan sistem manajemen kinerja tanpa diimbangi dengan adanya kompensasi bagi pegawai tidak menyebabkan kinerja pegawai meningkat.

### **Sistem Manajemen Kinerja dan Promosi Jabatan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Tujuan dalam penerapan sistem manajemen kinerja adalah pengembangan pegawai, sehingga organisasi perlu menetapkan beberapa keputusan-keputusan penting diantaranya adalah promosi bagi pegawai. (Pulakos, 2009). Adanya sistem manajemen kinerja membantu manajer menetapkan pegawai yang layak untuk dipromosikan karena dalam sistem manajemen kinerja terdapat evaluasi kinerja. Bagi pegawai adanya sistem manajemen kinerja akan mendorong pegawai untuk mencapai standar capaian masing-masing individu yang diharapkan oleh organisasi. (Pulakos, 2004).

Hal penting yang perlu dijelaskan bahwa sistem manajemen kinerja merupakan sistem pengukuran kinerja yang tidak bisa berdiri sendiri. Namun apabila dilakukan maka sistem ini cenderung akan dihindari oleh manajer yang mengakibatkan

pegawai akan tidak puas dengan hasil penilaian kinerjanya. Akan tetapi penilaian kinerja pegawai merupakan keharusan bagi manajer untuk mempertahankan penilaian kinerja dalam sistem manajemen kinerja dalam rangka pengembangan pegawai. (Mondy & Martocchio, 2015). Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan. (Moynihan & Pandey, 2010; Musyoka, 2015)

#### **Promosi Jabatan dan Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian menunjukkan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Promosi merupakan perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan tanggungjawab, tingkatan hirarki dan penghasilan yang lebih tinggi. (Siagian (2015). Bagi perusahaan promosi jabatan merupakan pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan gairah kerja, disiplin tinggi, dan meningkatkan kinerja pegawai serta pengembangan kreatifitas pegawai dan inovasi yang optimal. Sedangkan bagi pegawai promosi jabatan merupakan motivasi untuk meningkatkan aktualisasi diri sekaligus peningkatan pendapatan. Oleh karena itu, adanya promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan kajian maka dapat dinyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Masyarakat Jawa Timur. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (Munadiyah et al., 2015; Peter, 2014; Rahayu, 2017).

#### **Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan menentukan promosi jabatan pegawai. Kompetensi merupakan suatu hal relevan dengan kinerja suatu pekerjaan dilakukan. (Robbins and Judge, 2017). Kompetensi identik dengan keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga semakin kompeten seseorang maka semakin mudah pekerjaan tersebut diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Setiap organisasi membutuhkan anggota organisasi yang kompeten yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya. Dressler (2013) menyatakan bahwa kompetensi merupakan syarat dari promosi jabatan. Persyaratan promosi pegawai adalah mempunyai kompetensi terhadap ruang lingkup jabatan baru yang dipromosikan, sehingga semakin meningkat kompetensi pegawai di Rumah Mata Masyarakat Jawa Timur maka pegawai tersebut semakin mudah untuk dipromosikan. Oleh karena itu pada penelitian ini kompetensi berpengaruh terhadap promosi dan sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. (Sasmita & Mujiati, 2016; Wicaksono, 2014).

#### **Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. (Wibowo, 2007). Kompetensi mengarah pada pengetahuan individu, ketrampilan individu ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja (Becker, Huselid, and Ulrich, 2001)

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan dan ketrampilan pegawai tidak seimbang yang dibuktikan dengan rata-rata penilaian pegawai terhadap pengetahuan sangat tinggi 3,94 namun rata-rata penilaian pegawai terhadap ketrampilan yang dimiliki cukup rendah yaitu 3,77. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masih belum optimal karena masih pada tingkat pengetahuan dan belum pada tingkat ketrampilan. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya, and Utama (2012) dan Ratnasari (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Kompetensi pegawai akan memberikan pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun demikian kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Salah satu keunikan pada penelitian ini bahwa variabel-variabel yang digunakan di penelitian ini diterapkan di rumah sakit milik pemerintah. Temuan penelitian bahwa sistem manajemen kinerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai jika tidak diimbangi dengan insentif kepada pegawai. sehingga saran kepada penelitian selanjutnya bahwa penelitian perlu pengujian untuk mengkaitkan insentif sebagai variabel mediasi yang memediasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dengan kinerja pegawai.

### Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. Edinburg: Pearson Education.
- Ampomah, P., & Cudjor, S. K. (2015). The Effect of Employee Turnover on Organizations (Case Study of Electricity Company of Ghana, Cape Coast). *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2(1), 21-24.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-183.
- Dressler, G. (2013). *Human Resources Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hosniyatun, A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2016). Pengaruh Mu-

- tasi, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada RSUD Dr. Abdoer Rahem Situbondo). *Jurnal Strategi dan Bisnis*, 4 (2), 1-17.
- Judas, A. (2013). Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EM-BA*, 1(4), 1219-1228.
- Makmun, A. S. (2002). *Psikologi Kependidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 584-590. doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.234
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2015). *Human Resources Management*. Edinburg: Pearson Education.
- Morgan, R., Ensor, T., & Waters, H. (2016). Performance of private sector health care: implications for universal health coverage. *The Lancet*, 388(10044), 606-612. doi:10.1016/s0140-6736(16)00343-3
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866. doi:10.1093/jopart/muq004
- Muabuaya, R. F. M., Rantetapang, A. L., & Tuhumenac, R. (2017). Effect of Leadership, Competency and Work Discipline on Employee Performance in Hospital of Jayapura Provinsi Papua. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (34(3), 182-192.
- Munadiah, Malik, I., & Burhanuddin. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 1(3), 251-264.
- Musyoka, F. N. (2015). Performance Appraisal Influence on Health Workers' Performance in Public Hospitals: Case of Mbagathi Hospital, Kenya. *Journal Of Global Health Care Systems*, 5 (3), 1-11.
- Naliebrata, A. (2007). *Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor)* Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Norman, A. D., & Kabwe, C. (2015). An Investigation into the perceptions of employee performance management in the UK retail industry. *Journal of Research Studies in Business & Management*, 1(1), 211-235.
- Peter, C. G. (2014). *Impact Of Promotion To Employees Performance At Dar Es Salaam City Council*. (Masters of Science in Human Resources Management), Mzumbe University, Tanzania.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Rahayu, S. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal Kreatif*, 5(1), 59-75.
- Rahman, A. W. (2015). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Bagian Rawat Inap Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Petala Bumi Pekanbaru. *Jom FEKON*, 2(1), 1-13.
- Rashid, W. E., & Jusoff, H. K. (2009). Service quality in health care setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5), 471-482. doi:10.1108/09526860910975580

## Alimudin / Peningkatan Kinerja Pegawai Rumah Sakit

- Ratnamiasih, I., Govindaraju, R., Prihartono, B., & Sudirman, I. (2012). Kompetensi SDM dan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit. *Trikonomika*, 11(1), 49–57.
- Ratnasari, S. L. (2016). *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam*. Paper presented at the Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & Call For Paper FEB UMSIDA, Sidoarjo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth Edition ed.). England: Pearson Education Limited.
- Roeleejanto, C., Brasit, N., Payangan, O. R., & Pahlevi, C. (2015). Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 3(11), 14-24.
- Rusvitawati, D. (2016). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin. *Al-Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(3), 299-311.
- Saharuddin, & Sulaiman. (2016). The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 33-40.
- Sasmita, I. A. G. D., & Mujati, N. W. (2016). Pengaruh Prestasi Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(8), 4807-4834.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subari, & Riady, H. (2015). Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communications. *American Journal of Business and Management*, 4(3), 133-145.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wicaksono, D. P. (2014). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. ( Bank Jatim ) Cab. Pasuruan (Deskripsi penelitian di Bank Jatim Cab. Pasuruan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(2), 1-13.
- Yanuarmawan, D. (2012). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai dikaji Menurut Teori Alderfer (Studi Di PT. BPR Gunung Ringgit Malang). *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi Bisnis*, 1(1), 58-72.
- Yunitasari, Haribowo, P., & Utami, H. (2014). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Terhadap Pencapaian Kinerja Pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. *Jurnal Admisi dan Bisnis*, 15(3), 159-166.
- Yustian, O. R. (2015). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja (Studi Empiris pada Peternak Sapi Perah Binaan Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(3), 527.