

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sasaran Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara menurut bernandi & Russel (2001) performansi adalah catatannya yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinabela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlakukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

2.1. Kinerja dalam Bekerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002: 68).

- (a). (Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- (b). Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- (c).Memiliki tujuan yang realities
- (d). Memiki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untu merealisasi tujuanya
- (e). Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- (f). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencara yang telah diprogramkannya.

2.2. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai,

secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- 1) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketetapan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor/ perusahaan dia bekerja

Neal dalam Mangkunegara (2006:177) terdapat beberapa aspek kinerja yang dapat diukur yaitu:

- (1) Akurasi (pemenuhan standar akurasi)
- (2) Prestasi (menyelesaikan tanggung jawab dan tugas)
- (3) Administrasi (menunjukkan efektivitas administrative)
- (4) Analitis (analisa secara efektif)
- (5) Komunikasi (berkomunikasi dengan pihak lain)
- (6) Kompetensi (menunjukkan kemampuan dan kualitas)

- (7) Kerja sama (bekerja dengan orang lain)
- (8) Kreativitas (menunjukkan orang yang daya imajinasi dan daya kreatif)
- (9) Pengambilan keputusan (pengambilan keputusan dan pemberian solusi)
- (10) Pendelegasian (menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain)
- (11) Dapat diandalkan (menunjukkan sifat yang dapat dipercaya)
- (12) Improvisasi (peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik)
- (13) Inisiatif (mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru)
- (14) Inovasi (pengenalan metode dan prosedur baru)
- (15) Keahlian interpersonal (hubungan manusiawi)

2.3. Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran Kinerja pegawai (SKP) aparatur sipil Negara (ASN) sumber daya manusia adalah karyawan yang melaksanakan beban atau tanggung jawab yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan. Misalnya untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya. Lebih dari itu adalah memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan, sehingga harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Kemudian tujuan lainnya adalah untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian jenjang karier yang lebih baik seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen sumber daya manusia sasaran kinerja pegawai (SKP) atau aparatur sipil Negara (ASN) dan perusahaan-perusahaan untuk satu-atau beberapa periode tertentu. Artinya dalam kantor pemimpin atasan bernilai kinerja ke bawahan dan masing-masing stap pegawai akan menilai kinerjanya, bahkan karyawan juga akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun.

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawab nya terhadap pekerjaan. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan. Dalam praktiknya kinerja dibagi kedalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Gibson, menyatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi, pengharapan, dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Maksudnya kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja juga menurut Colquitt ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

1. Kinerja tugas
2. Perilaku kepatuhan sebagai kontribusi perilaku positif dan
3. Perilaku produktif tandingan sebagai kontribusi perilaku negatif

Didalam buku sistem administrasi Negara republik Indonesia, penilaian kinerja adalah salah satu tahapan penting dalam siklus pembangunan sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakter tugas tersebut.

Adapun substansi instrument pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh tugas dan dapat diukur melalui:

1. Prestasi kerja (achievement)
2. Kehailian (skill)
3. Perilaku (attitude)
4. Kepemimpinan (leadership)

2.4. Tujuan Sasaran Kinerja Pegawai

Sasaran kinerja pegawai aparatur sipil Negara adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara. Ada pun menurut Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat (3) menyatakan bawah “pegawai sipil yang selanjutnya disingkat (PNS) adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawai untuk menduduki jabatan pemerintahan. Menurut Undang-Undang Nomor. 43 Tahun 1999 pasal (2) ayat (2) pegawai negeri sipil dibagi menjadi satu , 1 pegawai negeri sipil pusat, 2 pegawai negeri sipil daerah. Sasaran kinerja pegawai merupakan suatu system yang dilakukan secara periode untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier pegawai. Agar konsisten strategi dan wawasan, sasaran kinerja pegawai.

- a. Untuk menentukan kebutuhan kinerja pegawai masa kini maupun masa yang akan datang berkait dengan SDM pekerjaan desain dan analisis jabatan.

- b. Untuk meningkatkan pola kinerja pegawai yang memenuhi syarat efisien mungkin.
- c. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- d. Untuk membantu mengurangi keluarnya pegawai yang belum lama bekerja.

2.5. Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan Kinerja

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberi layanan (melayani) keperluan orang, atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu. sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan. Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan public pasal (1) ayat (1) menyatakan bawah: Pelayanan public adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kabupaten pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undang bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan public. Pelayanan public menurut keputusan menteri pendayagunaan aparatur Negara Nomor 63 /KEP/M.PAN/7/2003 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggaraan pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan menerima pelayanan maupun pelaksana ketentuan peraturan dinyatakan bawah penyelenggaraan pelayanan public adalah intansi pemerintah. Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja pegawai atau karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu tersendiri atau pun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi mampu kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawannya.

Adapun pun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah ada 2 faktor sebagai berikut:

a. Kinerja Baik Hasil

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1. Kemampuan dan keahlian | 8. Budaya organisasi |
| 2. Pengetahuan | 9. Kepuasan kerja |
| 3. Rancangan kerja | 10. Lingkungan kerja |
| 4. Kepribadian | 11. Loyalitas |
| 5. Motivasi kerja | 12. Komitmen |
| 6. Kepemimpinan | 13. Disiplin |
| 7. Gaya kepemimpinan | |

b. Perilaku Kinerja

Selain factor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang telah dijelaskan diatas, kinerja juga dapat mempengaruhi variable lain. Artinya dengan memperoleh kinerja dengan baik, maka akan mempengaruhi variable lain, demikian pula sebaliknya kinerja dipengaruhi oleh variable lain. Berikut ini berapa factor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut:

1. Kompensasi,
2. Jenjang karier
3. Citra karyawan

2.6. Kelurahan Kinerja Pegawai

Kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota. Kelurahan dipimpin oleh seorang lurah yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Kelurahan berada di wilayah perkotaan. Kelurahan memiliki tugas menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan penyeleggaran urusan pemerintah di wilayahnya.

Kelurahan mempunyai fungsi sebagai koodinator jalanya pemerintahan Pembina di masyarakat dengan gotong royong, membina ketenteraman dan ketertibaan umum. Lembaga pemerintah kelurahan terdiri dari kepala kelurahan dan perangkat kelurahan dan berbagai struktur yaitu: kepala kelurahan, sekertaris kelurahan, seksi-seksi meliputi seksi tata pemerintahan, seksi ekonomi, dan pembagunan, bahkan seksi social masyarakat dan seksi ketertibaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Maka seharusnya sudah untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, dan kesejahteraan yang pantas diberikan kepada karyawannya. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan
11. Sangsai

2.7. ASAS-ASAS PENILAIAN

Seluruh karyawan diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu. Artinya harus dilakukan perubahan terhadap kesalahan-kesalahan yang telah buat sebelumnya dan diharapkan kesalahan ini tidak berulang dikemudian hari. Dalam peraktinya asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan.

2.8. Secara Objektif

Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

- a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan
- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
- c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan
- d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuat lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.

2.9. Secara Adil

Adil merupakan salah satu asas yang penting, mengingat tanpa memberikan rasa keadilan tentu akan memberikan dampak yang buruk terhadap penilaian.

- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki
- b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi

- c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada
- d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompensasi yang berlaku.

2.10. Secara Transparan

Disamping objek dan adil dalam melakukan penilaian, juga perlu diperhatikan adalah factor transparansi. Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan kinerja karyawan artinya dalam hal:

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai
- b. Mengumumkan hasil penelitian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembuyikan
- c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

2.11. Komponen Penilaian Kerja

Untuk menentukan hasil kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara yaitu dengan member angka atau huruf atau kombinasi keduanya. Misalnya angka 90 atau dengan huruf A atau dengan predikat sangat memuaskan. Pemberian nilai angka, huruf dan predikat ini dinilai berdasarkan sejumlah komponen atau factor-faktor yang dinilai, kemudian dijumlah sehingga menghasilkan angka 90. Untuk memudahkan pemahaman berikut ini masing-masing komponen penilaian kinerja menurut (Kasmir, 2019:204) yang umum diberikan yakni:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. Absensi | f. Kepatuhan |
| b. Kejujuran | g. Kerja sama |
| c. Tanggung jawab | h. Kepemimpinan |
| d. Kemampuan hasil kerja | i. Prakarsa |
| e. Loyalitas | j. Dan komponen lainnya |

1. Absensi adalah ada 2 yaitu:
 - a. Absensi alat pake sidik jari
 - b. Absnsin menulis daftar hadir dsb
2. Kejujuran adalah baik atasam maupun bawahan bahkan melayani tamu apa yang anda lakukan haru jujur atau mengaku teradap publik.
3. Tanggung jawab adalah maudan tida mau modul apa saja yang pimpinan dibrikan kepada bawahan pegawai atau kariawan tugas dan tanggun jawabitu harus laksanakan.
4. Kemampuan hasil kerja adalah dalam kantor tugas apa yang diberikan kepadanya
5. Loyalitas adalah keputusan, kesetiaan, ketaatan, komitmen, pengorbanan
6. Kepatuhan adalah jabatan atau kantor
7. Kerja sama dengan atasan maupun bawahan sepegawai atau sekariawan.
8. Kepemimpinan adalah mengotrol, mengawasi bahkan harus berfikir jiwa netral atau jiwa social.
9. Perakarsa
10. Dankomponenlainadalahangota, bagian, elemenfaktor, konstituen, partikel, seksi, unsur

2.13. Penilaian Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Pegawai negeri sipil merupakan pegawai yang bekerja dilingkungan pemerintahan maupun dipemerintah daerah, baik propinsi maupun kabupaten kota. Pegawai Negari sipil merupakan merupakan abdi negari yang menjalankan roda. Pemerintahan seluruh anggaran pegawai negeri sipil terutama gaji dan tujangan biaya oleh Negara, sehingga perlu dinilai. Sama seperti pegawai swasta, seluruh pegawai negeri sipil perlu dinilai kinerja setiap periode. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil tidak jauh berbeda dengan kariawan atau pegawai dibadan usaha milik Negara (BUMN) dan pegawai swasta. Hanya saja penilaian kinerja PNS diatur dalam pengaturan undang-undang pemerintahan yang berlaku untuk seluruh pegawai negeri sipil diseluruh Indonesia. Sedangkan bagi pegawai swasta lebih banyak mengacu kepada peraturan kepegawaiannya diperusahaan masing-masing. Penjelasan dalam bagian ini sebagian besar mengutip sumber dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Menurut peraturan pemerintah penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS. Artinya yang dinilai adalah SKP yang telah dibuat dan disetujui oleh pimpinan dalam hal ini pejabat penilai termasuk penilaian terhadap perilaku kerja PNS dalam suatu periode tertentu. Pencapaian SKP dan perilaku kerja merupakan ukuran prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Dalam melakukan penilaian kinerja PNS maka terdapat beberapa aspek penilaian kinerja yang perlu diketahui yaitu:

- 1) Target
- 2) Perilaku kerja
- 3) Rencana kerja
- 4) Pejabat penilai
- 5) Atasan pejabat

6) Pejabat Pembina PNS

Secara lengkap dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

1. Objektif
2. Terukur
3. Akuntabel
4. Partisipatif
5. Transparan

2.14. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran kerja pegawai merupakan secara kerja yang akan dicapai oleh setiap pegawai. Artinya masing-masing memiliki sasaran kerja yang berada sesuai dengan bidang masing-masing. Dalam hal ini setiap pegawai harus menyusun sendiri sasaran kerja yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu. Kemudian harus setuju oleh atasan langsung dari pegawai tersebut. Penyusunan SKP tidak boleh dilakukan secara sebarang atau asal-asalan akan tetap harus mengikuti dan memerhatikan pedoman penyusunan SKP yang telah ditentukan. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun SKP adalah sebagai berikut:

1. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.
2. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurung waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
3. SKP harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai.

4. Dalam hal SKP tidak disetujui oleh pejabat penilai maka keputusannya diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final.
5. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.
6. Dalam hal perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal bulan sesuai dengan surat perintah menduduki jabatan.
7. PNS yang tidak menyusun SKP akan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang diatur mengenai disiplin PNS
8. SKP yang telah disetujui dan ditetapkan menjadi dasar penilai bagi pejabat penilaian.

SKP sudah disusun sesuai dengan penjelasan di atas kemudian dinilai oleh atasannya langsung. Penilaian SKP paling sedikit meliputi aspek kualitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Kemudian dalam hal kegiatan tugas jabatan didukung oleh anggaran, maka penilai SKP meliputi pula aspek biaya. Jadi secara keseluruhan dalam penilaian SKP meliputi aspek-aspek berikut:

1. Kualitas merupakan jumlah yang harus dicapai apakah dalam unit, volume, atau ukuran tertentu, misalnya jarak, atau nerat.
2. Kualitas merupakan mutu yang harus dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Waktu merupakan lamanya pencapaian yang harus dipenuhi misalnya menit, jam, hari, bulan, tahun, dan lainnya.
4. Biaya merupakan jumlah rupiah atau dalam mata uang lain harus dilakukan atau dihasilkan.

Agar SKP yang dibuat pegawai negeri sipil sesuai dengan yang diinginkan, maka penyusunan haruslah mengikuti pedoman yang telah disusun sebelumnya menurut peraturan pemerintah Nomor 46 tahun 2011. Berikut ini tatacara penyusunan SKP yaitu:

1. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan RKT intansi. Dalam menyusun SKP harus memerhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Jelas
 - b. Dapat diukur
 - c. Relevan
 - d. Dapat dicapai
 - e. Memiliki target waktu
2. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang haru dapat dicapai. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenag, tanggung jawab, dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK).
3. PNS yang tidak menyusun SKP dijatukan hokum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undang yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Selanjutnya adalah sasaran kerja pegawai terdapat unsur-unsur sasaran kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan tugas jabatan

Mengacu pada penetapan kinerja /RKT. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertiggi-jabatan terenda secara hierarki.
2. Angka kredit
3. Target

Dalam menetapkan target meliputi aspek sebagai berikut:

- a. Kuantitas (target output)
- b. Kualitas (target kualitas)
- c. Waktu (target waktu)
- d. Biaya (target biaya)

2.14. Rekrutmen dan Seleksi

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan para melamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan pegawai. Rekrutmen dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan/ pekerjaan dalam suatu perusahaan. Metode yang diterapkan pada proses rekrutmen akan berpengaruh sangat besar terhadap banyak lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode calon karyawan baru, dibagi menjadi metode terbuka dan tertutup.

1. Metode terbuka

Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dan memasang iklan pada media masa baik cetak atau elektronik ataupun dengan cara dari mulut-kemulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas. Dengan metode terbuka ini diharapkan dapat menarik banyak lamaran yang masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.

2. Metode tertutup

Metode tertutup yang dimana rekrutmen dapat diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relative sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

a. Seleksi

Menurut Rivai (2011:159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

b. Dasar seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang digariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya hasil dapat dipertanggung jawabkan. Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi dapat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. proses seleksi akan melibatkan proses mendukung yang terbaik (best-guest) dari pelamar yang ada seleksi penerimaan yang ada. Seleksi menerima pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

1. Karyawan memiliki potensi
2. Karyawan disiplin dan jujur
3. Karyawan sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Karyawan yang tertampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyalitas
7. Mengurangi turnover karyawan
8. Karyawan yang sesuai berdaya organisasi
9. Karyawan yang bekerja sama didalam perusahaan
10. Karyawan yang muda dikembangkan untuk masa depan

Menurut Rivai (2011:161) proses seleksi adalah langka-langka yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia di terima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing wawancara, dan ujian fisik. Terdapat empat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut:

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Standar kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.
3. Kualifikasi sejumlah calon tenaga kerja.
4. Serangkaian alat-alat seleksi

Kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi: 1 keahliian, 2 pengalaman, 3 umur, 4 jenis kelamin, 5 pendidikan, 6 keadaan, 7 tampang, 8 bakat, 9 temperamen, 10 karakter, 11 fisik, 12 kejujuran, 13 kedisiplinan, dan 14 inisiatif dan kreatif.

1. Pendidikan
2. pengalaman kerja
3. tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
4. pusat pelatihan
5. biodata
6. referensi

Sedangkan langka-langka dalam seleksi yaitu:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. seleksi surat-serat lamaran | 6. tes psikolog |
| 2. pengisian blanko lamaran | 7. tes kesehatan |
| 3. pemeriksaan refraksi | 8. wawancara akhir atasan langsung |
| 4. wawancara pendahuluan | 9. memutuskan diterima dan ditolak |
| 5. tes penerimaan | 10. penempatan karyawan yang sesuai |

2.15. Teori Sasaran Kinerja Pegawai

Cooper & Schindler {2003} menjelaskan bahwa kegunaan teori adalah:

1. Teori membatasi kisaran kenyataan yang kita perlu pelakari.
2. Teori menyatakan jenis pendekatan penelitian mana yang member pemahaman lebih besar.
3. Teori menunjukan suatu sistum bagi penelitian untuk menunjukan data sehingga dapat di klasifikasikan dengan cara yang paling bermakna.
4. Teori merangkum apa yang diketahui tentang objek pembelajaran dan menunjukkan keseragaman yang ada diluar pengamatang langsung.
5. Teori dapat digunakan untuk memprediksi fakta kebih jauh dari yang harus ditemukan.

2.2. Kerangka konsep

- a. Istilah kinerja berasal dari kata job performance actual performance (prestasi) kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang pengertian kinerja prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja adalah tentang melakukan apa yang dikerjakan bagai mana cara yang mengerjakannya. Kinerja hasil yang diperoleh sesuai organisasi baik tersebut profit oriented dan non profit oriented yang hasil selama satu periode waktu. Kemudian secara lebih tegas lagi amstron dan bron yang dikutip oleh: **Irham Fahmi** mengatakan bawah kinerja adalah merupakan hasil kerja yang mempunyai, hubungan kuat dengan tujuan strategi tujuan organisasi, keputusan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.
- b. Pengertian aparatur sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang pada instansi pemerintah.
- c. pegawai aparatur sipil Negara (ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian yang diangkat oleh pejabat Pembina pegawai dan di serahi tugas dalam suatu pejabat pemerintah atau disertai tugas Negara lainnya dan diingginkan berdasarkan peraturan perundang-undang.
- d. Jenis status dan fungsi pegawai aparatur sipil Negara

1. Status aparatur sipil Negara

- a. Berdasarkan pegawai tetap
- b. Memiliki NIP secara nasional
- c. Perumusan kebijakan
- d. Menduduki jabatan pemerintah
- e. Diangkat dengan perijajian kerja

- f. Dapat diberikan NIP perjanjian kerja
- g. Melakukan tugas pemerintah
- h. Menduduki jabatan fungsional

2. Fungsi aparatur sipil Negara

- a. Melaksanakan kebijakan publik
- b. Pelayanan public
- c. Perekat dan pemer satu bangsa dan
- d. Jenis pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjajian kerja.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara berbunyi PNS pasal 1 butir 3 dan pasal 1 PPPK butir 4 pasal 7

3. Tugas dan Fungsi Kinerja Aparatur Sipil Negara.

1. Nama jabatan direktur kinerja ASN
2. Tugas jabatan pemimpin dan melaksanakan pengembangan system informasi kinerja pegawai aparatur sipil Negara pada direktorat kinerja aparatur sipil Negara berdasarkan peraturan perundang-undang yang berlaku sebagai pedoman pelaksana tugas.
3. Uraian tugas aparatur sipil Negara merupakan sasaran dan program kerja director kinerja aparatur sipil Negara Berdasarkan visi, misi dan rencana strategi deputy bidang pembinaan manajemen kepegawaian untuk memperoleh rencana strategi dan rencana kerja director kinerja aparatur sipil Negara yang akan digunakan sebagai pedoman pelaksana kerja.

4. Manajemen Aparatur Sipil Negara

e. Kedudukan ASN

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasa, etika profesi, besar dari KKN. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya ASN yang unggul selaras dengan perkembangan jaman.

f. Pesan ASN

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut maka pegawai ASN berfungsi sebagai berikut:

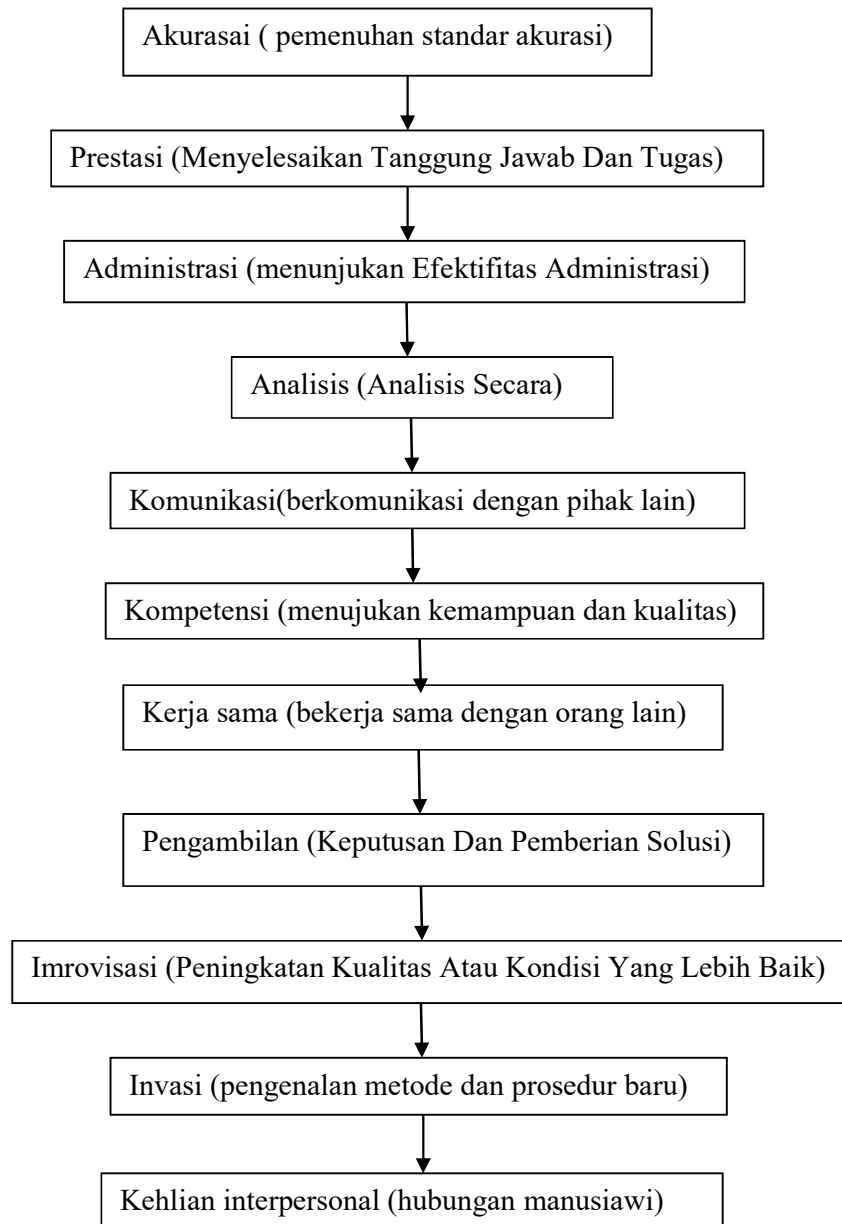
1. Pelaksana kebijakan public
2. Pelayanan publik dan
3. Perekat dengan pemer satu bangsa

g. Hak dan kewajiban ASN

Hak adalah satu kewenangan atau kekuatan yang diberikan oleh hoknum. Suatu kepentingan yang dilindungi oleh hoknum. Baik pribadi maupun umum.

2.3. Kerangka Pikir

Neal dalam Mangkunegara (2005:177)



Neal dalam Markunegara

(Sumber Neal dalam Markunegara:2006.177)