

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Sebelum membahas peningkatan manajemen kinerja, maka terlebih dahulu penulis melakukan kajian pustaka, yaitu untuk mempermudah pemahaman atas skripsi ini, penulis melakukan kajian pustaka yaitu untuk memahami secara teori baik yang bersumber dari buku-buku dan literatur maupun pendapat dari para ahli, sehingga diperoleh beberapa pengertian yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam skripsi ini dan manfaat yang terdapat pada teori untuk menunjang penulisan skripsi.

1. MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan proses penataan secara menyeluruh yang secara operasional merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan. dan sekaligus upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal (Heru, 2012).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009). Kinerja

dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariono, 2009).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Heru, 2012)

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran manajemen kinerja, yaitu sebagai berikut: (Moehariono, 2009).

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Sedangkan manajemen kinerja memiliki pikiran pokok tersendiri yaitu:

(Sabardi, 2001)

- a. Proses

Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu.

Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena semua manajer,

apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Perencanaan

Ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar pada suatu cara, rencana atau logika, bukan asal tebak.

c. Pengorganisasian

Manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan efektifitas organisasi. Di sinilah tugas manajer untuk mengkoordinasikan.

d. Memimpin

Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja secara baik.

e. Pengawasan

Manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak ke dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk

mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.

f. Menggunakan semua sumberdaya organisasi

Para manajer menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuannya. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, namun tanpa sumber daya yang lain maka penggunaan sumber daya manusia ini tidak akan optimal.

g. Upaya mencapai tujuan

Manajer setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan setiap organisasi berbeda-beda, tetapi apapun tujuan yang ditetapkan suatu organisasi, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan tersebut

2. DASAR PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dan sebuah perusahaan. Dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan diharapkan perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi. (Heru, 2012)

Perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat dibagi menjadi 5 (lima) tahap seperti: (Heru, 2012)

a. Tahap 1 : Fondasi

Pemahaman atas pedoman prinsip yang harus dijadikan fondasi bagi rancangan.

b. Tahap 2 : Informasi dasar

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan bagi perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada dasarnya menyangkut lingkungan usaha yang saat ini sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

c. Tahap 3 : Perancangan

Merupakan tahap perancangan Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri dari penentuan visi, misi, strategis, dan kerangka kerja yang digunakan.

d. Tahap 4 : Penerapan

Merupakan tahap penerapan rancangan yang meliputi *display* yang akan didukung, laporan yang akan dirancang, sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja, modifikasi proses jika diperlukan.

e. Tahap 5 : Penyegaran

Merupakan langkah evaluasi terhadap kemitakhiran Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang dengan mempertimbangkan informasi dan perkembangan pengetahuan terkini.

3. RUANG LINGKUP PROGRAM MANAJEMEN KINERJA

Program manajemen Kinerja ini ruang lingkungannya cukup besar. Ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay-out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi serta kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut diatas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin puncak organisasi. Beberapa tim “ad hoc” baik yang terdiri dari “orang dalam” dan/atau konsultan diberi tugas khusus untuk membantu pemimpin melakukan penelitian-penelitian membuat rancangan sampai menangani proyek-proyek khusus.

Dari uraian diatas dapat kita simpulkan, bahwa program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam MSDM. Selain itu penggunaan istilah “manajemen” mempunyai implikasi, bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai proses manajemen umum, yang dimulai dengan penetapan sasaran dan di akhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu:

- a. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
- b. Menyetujui sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
- c. Melakukan “monitoring”, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
- d. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
- e. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada priode berikutnya.

4. Manfaat Program Manajemen Kinerja

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yaitu:

- a. Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, karena disini atasan dan bawahan diberi kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam kerangka

pencapaian tujuan perusahaan dengan menetapkan sendiri sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada akhirnya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi kerjanya.
- d. membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Dan nantinya diharapkan usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
- e. menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat imbalan/gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.
- f. memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang berkaitan dengannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga

dapat diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari manfaat yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa program Manajemen Kinerja akan membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik, seperti misalnya untuk:

- a. penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan Manajemen Kinerja dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
- b. Penyusunan program susksesi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang strategis.
- c. Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sasaran untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi), maka program pembinaan dapat dilakukan secara langsung, misalnya dengan memberikan konseling oleh atasannya atau seorang konselor yang ditunjuk perusahaan.

5. Meningkatkan Kinerja Berbasis Manusia

Sumber daya organisasi utama adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu prestasi organisasi esensinya tergantung dari manusianya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadap prestasi kerja ini. Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis talenta atau bakat. (Heru, 2012).

Manusia dapat disebut paradok, karena manusia termasuk dalam dunia alam sekaligus bertransendensi terhadapnya; manusia bebas dan terikat; manusia otonom dan tergantung; manusia terbatas dan tidak terbatas; manusia individu dan person; duniawi dan ilahi, ruhaniah dan jasmaniah; fana dan baka; semuanya mengandung kebenaran yang bertentangan. Manusia juga dapat dikatakan makhluk yang dinamis, membangun relasi dengan lingkungan untuk mengembangkan dirinya (Heru, 2012)

Dalam kehidupan sehari-hari manusia dipandang sebagai: (Darsono, 2010)

- a. Makhluk Alamiah: yaitu makhluk yang merupakan bagian dari alam, secara biologis hidup, tumbuh, berkembang, dan mati secara alamiah.

- b. Makhhluk Produktif: yaitu makhluk yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan menyempurnakan dirinya. Dalam kerja, manusia dicipta oleh lingkungan kerjanya menjadi (1) manusia yang *estetik* yaitu bahwa hasil kerja menjadi sesuatu yang mengagumkan, (2) manusia *etik* yaitu bahwa dalam pekerjaan ia harus mengambil keputusan dan bertanggungjawab, dan (3) manusia *religius* yaitu bahwa dalam pekerjaan mereka menghayati kehidupannya.

Manusia adalah hamba Tuhan yang memiliki *ruh*, sebagai ketenagaan dzat hidup yang memiliki potensi senantiasa meindukan kedekatan dengan Tuhannya, beribadah, berbuat baik kepada sesama makhluk ciptaan baik kepada manusia maupun makhluk ciptaan yang lain seperti alam semesta, flora dan fauna. Manusia memiliki potensi *rasa*, sebagai potensi yang berfungsi dapat merasakan sifat indah Pencipta, dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, mudah iba kasih dan saling membantu dan menolong, kepada sesama makhluk ciptaan terutama yang memiliki kekurangan dan keterbatasan. Manusia dibekali *hati*, sebagai potensi dalam bekerja di tempat kerja, tidak mengharap imbalan dari hasil kerjanya, bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhannya, memiliki komitmen tinggi dan senantiasa bersungguh-sungguh dalam menunaikan pekerjaannya. Manusia dibekali *akal*, dengan potensi akal yang diberikan kepada

dirinya, manusia mudah paham terhadap fenomena atau permasalahan di lingkungannya, sehingga dapat inovatif dan sekaligus kreatif menciptakan alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia dibekali *nafsu*, sebagai potensi untuk selalu tumbuh dan berkembang namun di lain pihak berpotensi pula menimbulkan kerusakan sebagai perwujudan sebagai nafsu tercela. Sebagai nafsu yang terpuji manusia memiliki potensi selalu memperbarui kehidupannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan jalan membangun kehidupannya berlandaskan etika, estetika sebagai kholifah di muka bumi (Romuna, 2005).

Dalam kaitannya dengan buruh (karyawan) didalam perusahaan, ada dua macam buruh, yakni buruh dalam sistem ekonomi kapitalis dan buruh dalam sistem ekonomi sosialis. Dalam sistem ekonomi kapitalisme, kerja buruh merupakan kerja upahan, sedang dalam sistem ekonomi sosialisme, kerja buruh merupakan kerja kesadaran (Darsono, 2010).

B. KERANGKA PIKIR

Agar terciptanya kondisi kapal yang selalu dalam keadaan laik laut selain membutuhkan kelengkapan dokumen-dokumen kapal, perawatan kapal juga merupakan suatu hal yang menunjang untuk memenuhi pesyaratan ke laik lautan kapal. Agar dapat terlaksana suatu perawatan di atas kapal, perusahaan

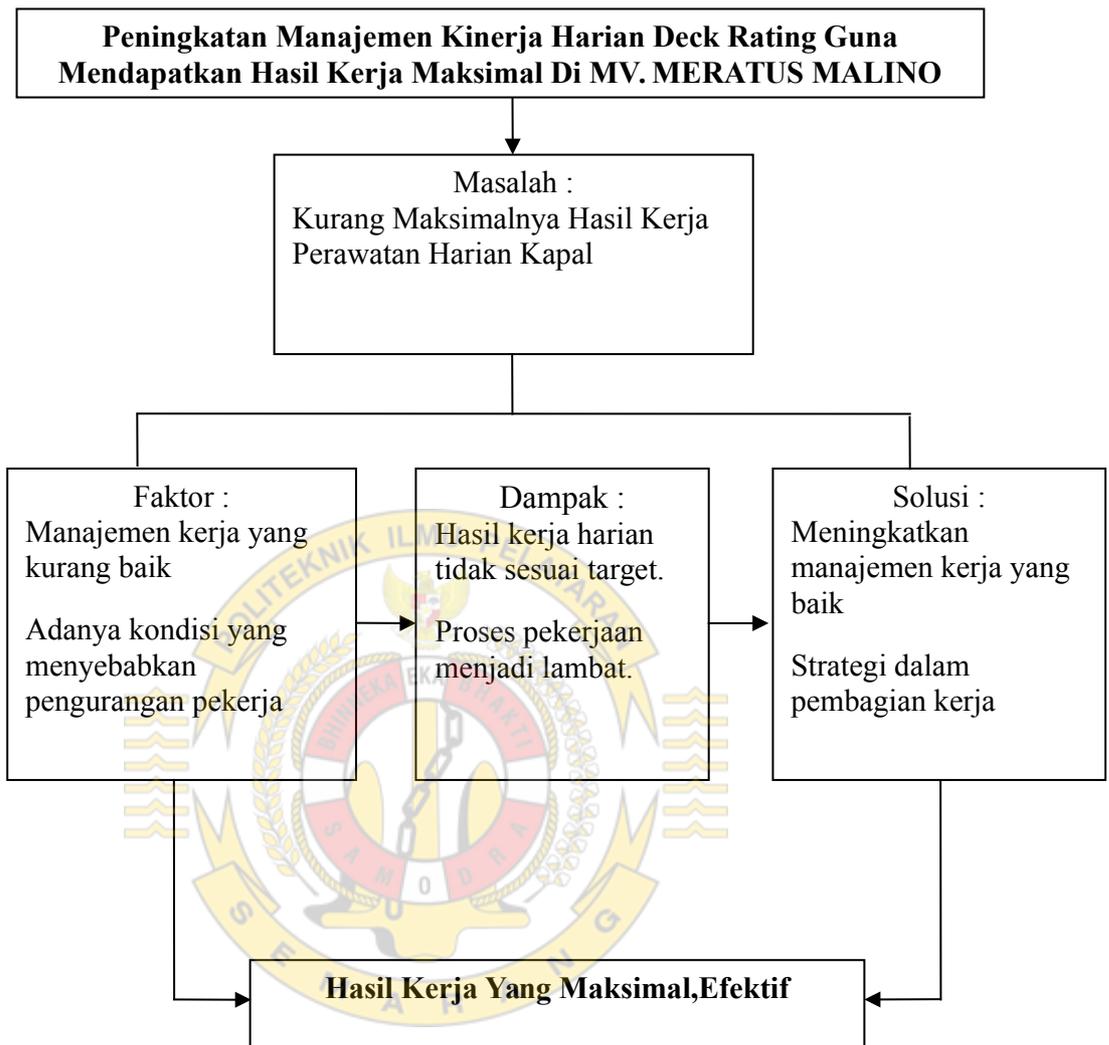
pelayaran memberikan tugas dan tanggung jawab kepada crew kapal dimana tanggung jawab di berikan kepada Perwira kapal baik di bagian dek maupun mesin.

Agar meraih tujuan dalam hal ini perawatan kapal dibutuhkan suatu manajemen yang baik guna mendapatkan hasil yang maksimal serta meminimalisir adanya teguran dari perusahaan dimana teguran tersebut dapat berakibat berkurangnya kepercayaan terhadap penanggung jawab dimana tanggung jawab tersebut dipegang oleh Perwira kapal khususnya Mualim I sebagai penanggung jawab kinerja perawatan di atas kapal MV. MERATUS MALINO.

Untuk merealisasikan hal tersebut maka harus dibuat suatu perencanaan yang menghubungkan pihak-pihak tersebut, hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak kapal dapat menjalankan sesuai dengan tugasnya masing-masing, dan yang pada akhirnya perawatan kapal dapat berjalan dengan lancar. Untuk mengetahui lebih jelasnya, penulis menjabarkan Kerangka berpikir sebagai berikut :

KERANGKA PEMIKIRAN





C. DEFINISI OPERASIONAL

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami istilah-istilah yang terdapat dalam skripsi, maka penulis memberikan pengertian-pengertian yang kiranya dapat membantu pembaca memahami dan memberikan kemudahan pada penulis dalam pembahasan skripsi yang di kutip dari buku.

1. Deck

Deck adalah horizontal platform yang menutup keseluruhan badan kapal yang mempunyai kekuatan untuk menahan beban dan juga merupakan penutup paling atas yang kedap air (watertight). Di deck terdapat lubang pintu seperti : *hatches, engine casing, pump room entrance, manhole* dan lain-lain, maka plat yang dipasang melintang lubang pintu tersebut diatas harus lebih tebal untuk menjamin kekuatan. Untuk memudahkan sistem drainage dideck maka bentuk deck dibuat melenkung kesamping dimana bagian samping lebih rendah daripada bagian tengah (chamber). Pada bagian tepi deck kanan dan kiri dipasang deck scupper yang digunakan untuk saluran pembuangan air kelaut. Dibagian bawah platform deck terpasang gading - gading system sebagai tempat melekatkan deck platform dan juga penguat.

2. Rating

Rating merupakan bagian yang membantu melengkapi tugas di kapal seperti dibagian deck ada *boatswain* atau bosun, juru mudi, kelasi, Juru Pompa khusus kapal-kapal Tanker, di bagian mesin ada Mandor, Fitter, Oiler, *Wipper*, Permakanan ada Juru masak atau *cook* bertanggung jawab atas segala makanan, Mess boy atau pembantu bertugas membantu Juru masak.

3. Peningkatan

Peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas.

4. Perawatan

Perawatan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sengaja dan sistematis terhadap sesuatu hal hingga mencapai hasil atau kondisi yang dapat diterima dan diinginkan.

5. Kinerja

Kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2009).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh faktor: harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Heru, 2012).

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut: (Moeheriono, 2009).

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.

- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

