

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja menurut Prawirosentono merupakan hasil kerja yang hal tersebut dapat dicapai dengan individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi, hasil kerja tersebut sesuai dengan apa yang telah di embankan kepada individu atau klompok tersebut yang itu dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁷ Sedangkan menurut Rivai dan Basri, kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan pada periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti halnya standart kerja, target atau sasaran atau kriteria yang hal itu telah ditentukan dahulu dan disepakati bersama.¹⁸ Adapun menurut Withmore mengemukakan pernyataan bahwa kinerja merupakan ekspresi yang terdapat pada seseorang terkait dengan potensinya dalam memenuhi tanggung jawab pada dirinya dan telah ditetapkan standar tertentu.¹⁹

Lebih lanjut di definisikan kinerja organisasi, menurut Surjadi kinerja organisasi merupakan tercapainya hasil kerja secara totalitas pada organisasi hal tersebut dilihat pada kinerja yaitu sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan

¹⁷ Sinembela Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hlm: 481

¹⁸ Ibid. Hlm: 482

¹⁹ Ibid. Hlm: 482

yang didasarkan atas tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.²⁰ sedangkan Sobandi mendefinisikan kinerja organisasi yaitu sesuatu yang telah dicapai organisasi dalam kurun waktu tertentu, hal itu baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.²¹

Dari penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai kelompok ataupun seseorang dalam periode tertentu yang hasil kerjanya sesuai dengan tugas yang telah ditentukan dan disepakati bersama dan mengarah pada standart yang ditetapkan, hal itu guna untuk tercapainya tujuan organisasi dengan bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, norma dan etika. Sedangkan kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dicapai organisasi dalam kurun waktu tertentu, hal tersebut terkait baik secara *Input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*.

2. Faktor-faktor kinerja

Seorang karyawan yang berkinerja tinggi tentunya tidak berlangsung dengan tidak adanya faktor-faktor yang mempengaruhi mengapa karyawan tersebut berkinerja tinggi, para ahli telah menjelaskan dan diantaranya yaitu; Menurut MC Cormick dan Tiffin menjelaskan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh dua variabel, variabel tersebut yaitu:²²

a. Variabel individual

Variabel individu ini meliputi pengalaman, jenis kelamin, motivasi, umur, kondisi fisik, kepribadian, Pendidikan, dan sikap.

b. Variabel situasional

²⁰ Ezzah Nahrishah, Dkk. "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Kinerja Organisasi, *Jurnal Ilmiah Kohesi* 3. No. 3 (2019). 40-50.

²¹ Ibid.

²² Riani, A. L.. *Budaya Organisasi* (Edisi Pertama ed.). (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011). Hlm: 100

Variabel situasional menyangkut dua faktor, yaitu *pertama* faktor social organisasi, dalam hal ini meliputi kebijakan, pengalaman, jenis pelatihan, system upah serta lingkungan kerja, *kedua* faktor fisik dan pekerjaan, faktor ini meliputi pengaturan dan kondisi, pengaturan ruang kerja, pelengkap kerja, kebisingan, penyiaran, dan temperature.

Pendapat lain terkait dengan faktor-faktor kinerja yaitu menurut Zami, diantara faktor tersebut di antaranya:²³

- a. Kompensasi yang di berikan jumlah dan komposisinya yang baik maka semakin kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan.
- b. Penempatan kerja yang sesuai maka kinerja yang dimiliki tinggi.
- c. Seringnya pelatihan yang diberikan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya maka kinerja karyawan semakin baik.
- d. Adanya promosi atau kenaikan jenjang karir akan meningkatkan kinerja karyawan.
- e. Adanya pesangon atau tunjangan hari tua maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.
- f. Hubungan baik dengan rekan kerja maka kinerja karyawan juga baik.
- g. Semakin baik hubungan dengan pimpinan maka semakin baik kinerja karyawan.

3. Indikator Kinerja

Menurut Hersey, kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya yaitu:²⁴

- a. Tujuan, dalam hal ini terkait dengan perbedaan keadaan yang dicari setiap orang dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Tujuan mengarahkan ke arah

²³ Muhammad Busro, *Teori- teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018). Hlm: 95.

²⁴ Rina Yuniarti, Dkk, *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis)*. (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021). Hlm: 6-7

yang jelas terkait kinerja yang akan dilakukan. Kinerja dikatakan berhasil jika dalam kinerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan berkolaborasi dengan kinerja kelompok dan organisasi.

- b. Standar, dalam hal ini terkait dengan kapan waktu kinerja diselesaikan, keberhasilan kinerja dalam hal ini berhubungan dengan kesesuaian pada kesepakatan antara atasan dengan bawahan.
- c. Umpan balik, dalam hal ini yaitu terkait dengan proses proses dari sebuah kemajuan secara kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan standart yang telah disepakati. Umpan balik dianggap penting dengan tetap mempertimbangkan tujuan sebenarnya.
- d. Alat atau sarana, dalam hal ini yaitu terkait dengan sumber daya yang ada dan digunakan untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan dengan sukses.
- e. Kompetensi, yaitu terkait dengan kemampuan yang dimiliki pada setiap orang dalam menjalankan tugas yang telah diberikan. Kompetensi yang ada pada individu akan menunjang keberhasilan tujuan organisasi.
- f. Motif, dalam hal ini terkait dengan dorongan atau alasan seseorang dalam melakukan sesuatu. Motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan ini dapat berupa uang, pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan tujuan
- g. Peluang, dalam hal ini merupakan sebuah kesempatan yang diberikan kepada individu untuk menunjukan kinerjanya. Terdapat dua faktor yang disebut tidak mendapatkan peluang, yaitu diantaranya tidak dapat memanfaatkan waktu yang diberikan secara efektif dan efisien, dan kemampuan yang telah ada pada dirinya tidak masuk kriteria syarat yang ditentukan.

Berkaitan dengan kinerja yang dalam penelitian ini meneliti kinerja bagian marketing maka perlu dijelaskan terkait definisi Marketing/pemasaran. Terkait agar perusahaan dapat menjual produk yang dihasilkannya, maka tentu perlu untuk memahami terkait bidang keilmuan yang memang mengkaji persoalan dalam penjualan, dalam hal ini yaitu ilmu marketing atau pemasaran. Menurut Budiarto pemasaran merupakan kegiatan dari pemasaran untuk menjalankan bisnis (profit atau nonprofit) hal itu dilakukan atas dasar untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan barang atau jasa, menetapkan harga, mendistribusikan, dan membuat promosi yang dilakukan dengan negoisasi atau pertukaran supaya terjadi kepuasan konsumen dan mencapai tujuan organisasi.²⁵ Adapun menurut Budi Rahayu, pemasaran adalah sebuah proses social dan manajerial pada individu maupun kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan yang kegiatan itu dilakukan dengan menciptakan serta mempertukarkan produk dan jasa serta nilai seseorang dengan lainnya. Rahayu menambahkan bahwa pemasaran tidak hanya berperan pada menyampaikan produk ke tangan konsumen, melainkan juga memperhatikan bagaimana produk atau jasa yang disampaikan dapat memberikan kepuasan yang berkelanjutan terhadap pelanggan, dengan hal itu maka keuntungan perusahaan bisa diperoleh dengan terjadinya pembelian yang berulang.²⁶

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan kegiatan pemasar dalam proses social dan manajerial untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dan memenuhi kebutuhan pasar yang hal itu dilakukan dengan menetapkan harga, mendistribusikan dan membuat promosi dan itu berlanjut dengan pertukan

²⁵ Teguh Budiarto, *Dasar Pemasaran* (Jakarta: Gunadarma, 1993). Hlm: 2

²⁶ Budi Rahayu Tanama Putri, *Majanemen pemasaran* (Denpasar: Universitas Udayana, 2017). Hlm: 1

persetujuan agar terjadi kepuasan dengan konsumen dan tercapainya tujuan, dengan itu kinerja pada bagaian marketing perlu dibentuk dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

B. Teori fungsi-fungsi manajemen

Sebelum menjelaskan teori fungsi-fungsi manajemen, disini dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian dari manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur ini akan menumbuhkan problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa diatur dan apa tujuan dari sebuah pengaturan yang dibuat tersebut. Manajemen juga berkaitan dengan menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta membuat tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban dengan determinasi secara baik dan efisien serta efektif.²⁷

Adapun menurut para ahli diantaranya menurut George R. Terry dan Lestie W Rue menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah proses atau kerangka dalam kerja, yang proses tersebut melibatkan bimbingan dan pengarahan kepada suatu kelompok dengan di maksudkan menuju tujuan pada organisasi atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen merupakan sebuah pengelolaan sedangkan pelaksana dari manajemen adalah manager atau pengelola.²⁸ Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa aktivitas manajemen adalah sebuah proses bekerja sama dari individu dengan sebuah kelompok ataupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan sebuah organisasi.²⁹

²⁷ George R. Terry dan Lestie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). Hlm: 1

²⁸ Wijaya Candra, *Dasar-dasar Manajemen (Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien)*. (Medan: Perdana Publishing, 2016). Hlm: 14

²⁹ Ibid. Hlm: 14-15

Beberapa ahli telah menjelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen, diantaranya yaitu George R. Terry dan Henry Fayol. Pertama dibahas dari Terry, menurut George R. Terry dan Lestie W Rue manajer dalam melakukan tugasnya diharuskan untuk melaksanakan sebuah kegiatan tertentu, kegiatan ini dinamakan dengan fungsi-fungsi manajemen. Menurutnya fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:³⁰

1. Planning (Perencanaan), dalam hal ini yaitu menentukan sebuah tujuan yang mana akan dicapai selama suatu masa yang akan datang dan selain itu membuat rencana terkait apa yang harus diperbuat agar tujuan-tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.
2. Organizing (Pengorganisasian), dalam hal ini yaitu membuat pengelompokan dan penentuan berbagai kegiatan penting yang selanjutnya memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan tersebut. Didalam suatu pengorganisasian ini terdapat tiga macam dimensi menurut Winardi, diantaranya
 1. Adanya bentuk dan konfigurasi yang melukiskan hierarki manajemen dan saluran komunikasi formal.
 2. Tugas-tugas dirumuskan, ditetapkan, dan pekerjaan individu di struktur.
 3. Falsafah organisasi menjadi sebuah upaya untuk petunjuk terkait dengan apa kordinasi dicapai.³¹

Dalam pengorganisasian ini perlu dipahami juga terkait proses dalam pengorganisasian. Menurut Saul W. Gellerman menjelaskan bahwa ada lima pokok dalam proses pengorganisasian, diantaranya:

³⁰ George R. Terry dan Lestie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). Hlm: 9-10

³¹ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014). Hlm: 20

1. Melakukan sebuah refleksi akan rencana-rencana dan sasaran-sasaran.
 2. Menetapkan tugas-tugas pokok.
 3. Membagi tugas-tugas yang pokok kepada tugas-tugas bagian.
 4. Menempatkan sumber daya dan petunjuk guna keperluan tugas-tugas tersebut.
 5. Membuat sebuah evaluasi akan strategi pengorganisasian yang ditetapkan.³²
3. Staffing (penataan), dalam hal ini yaitu terkait dengan penentuan yang diperlukan dalam sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.
 4. Motivasi (Pemotivasian), motivasi di sini yang dimaksud adalah membuat arahan maupun menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.
 5. Controlling (Pengawasan), dalam hal ini yaitu terkait dengan melakukan pengukuran apa yang dilakukan dengan tujuan-tujuan, menentukan apa yang menjadi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan dan mengambil sebuah tindakan bersama apa yang memang perlu.

Penjelasan dari Henry Fayol mengenai fungsi-fungsi manajemen juga hampir mirip dengan apa yang telah dijelaskan oleh Terry di atas, menurut Henry Fayol semua manajer melakukan lima Fungsi manajemen, diantara fungsi-fungsi manajemen tersebut yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengordinasi dan mengendalikan.³³ Lebih rincinya sebagai berikut:³⁴

1. Perencanaan, dalam hal ini manajer bertanggung jawab dalam membuat perencanaan, menentukan arah tindakan yang akan diambil untuk masa depan,

³² Ibid. Hlm: 24.

³³ Usman Effendi, *Asas Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014). Hlm: 18

³⁴ Patricia, *Management Skills* (Jakarta: Prenada, 2007). Hlm: 9-14

mengumpulkan informasi dana membuat kemungkinan daftar alternatif, kemudian memilih sebuah alternative sebagai bentuk keputusan, begitu alternative dipilih maka hal tersebut menjadi sarana untuk mencapai pilihan (yaitu implementasinya) harus direncanakan.

2. Mengorganisir, mengorganisasikan melibatkan tentang bagaimana membagi-bagi sebuah pekerjaan yang harus diselesaikan. Fayol mengemukakan sebuah petunjuk untuk mengorganisasikan sebuah sumber-sumber daya, diantara petunjuk tersebut ialah:

1. Mempersiapkan rencana operasi dan melaksanakan rencana operasi tersebut dengan cermat.
2. Melaksanakann pengorganisasian dalam faset manusia dan material dengan matang, sampe mereka konsisten terhadap sasaran, sumber-sumber daya dan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan.
3. Menentukan otoritas tunggal yang kompeten, dan yang bisa melaksanakan tugas secara enerjik (struktur manajemen formal).
4. Mengkordinasi semua aktivitas serta upayanya.
5. Merumuskan sebuah keputusan-kepuutusan dengan jelas dan bersifat khas lagi tepat.
6. Mengupayakan adanya pengefisienan hingga masing-masing departemen dipimpin oleh manajer kompeten yang enerjik, dan semua karyawan ditempatkan pada posisi yang didapatkannya servis maksimal.
7. Merumuskan tugas-tugas maupun kewajiban.
8. Membuat perangsang agar adanya inisiatif dan tanggung jawab.
9. Menyajikan imbalan yang cocok dan servis dengan layak diberikan.

10. Menetapkan sebuah sanksi atas kesalahan dan kekeliruan yang dilakukan.
 11. Menugupakan terkait dengan kepentingan individu konsisten dengan kepentingan umum organisasi yang bersangkutan.
 12. Mempertahankan kedisiplinan.
 13. Memelihara sebuah kesatuan terkait perintah.
 14. Meningkatkan sebuah kordinasi anantara manusia dengan material.
 15. Meneapkan dan melakukan sebuah pengawasan.
 16. Berusaha menghindari peraturan yang kaku dan kegiatan administrasi yang berlebihan.³⁵
3. Mengontrol, pengontrolan dalam hal ini berkaitan dengan kinerja dan tidak berhubungan dengan melakukan supervise yang sifatnya memaksa dan pengelolaan mikro.
 4. Memimpin, dalam hal ini memimpin merupakan inti fungsi manajemen, pengistilahan memimpin sebagai pengarah merupakan hal yang tidak cocok karena ini merupakan pengistilahan lama dan mengarah pada perintah.

Hal serupa sepertihalnya fungsi-fungsi manajemen juga dijelaskan dalam Manajemen kinerja, dan menurut Armstrong manajemen kinerja yaitu proses alamiah dari manajemen. Menurut Edward Deming Manajemen kinerja memiliki aktivitas-aktivitas utama yaitu:³⁶

1. Perencanaan (*Plan*), dalam hal ini yaitu terkait dengan langkah menentukan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana dalam mengerjakannya.

³⁵ Ibid. Hlm: 23-24.

³⁶ Haryono Siswanto, *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Luxima Metro Media, 2018). Hlm: 35.

2. Tindakan (*Act*), dalam hal ini yaitu terkait dengan merealisasikan atau mengerjakan pekerjaan yang diperlukan guna mewujudkan rencana yang telah dirumuskan.
3. Pemantauan (*Monitoring*), hal ini terkait dengan pemantauan yang terus menerus terhadap hal yang sedang dikerjakan serta mengukur hasil yang sedang dikerjakan, pengukuran ini dalam rangka menilai kemajuan dari implementasi rencana yang telah ditentukan.
4. Penilaian (*Review*), hal ini terkait dengan pengevaluasian terhadap hal-hal yang berhasil dicapai, selanjutnya melakukan perubahan kecil dan perbaikan jika ada yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

E. Definisi Konsep

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai kelompok ataupun seseorang dalam periode tertentu yang hasil kerjanya sesuai dengan tugas yang telah ditentukan dan disepakati bersama dan mengarah pada standart yang ditetapkan, hal itu guna untuk tercapainya tujuan organisasi dengan bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, norma dan etika.³⁷³⁸³⁹ Sedangkan kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dicapai organisasi dalam kurun waktu tertentu, hal tersebut terkait baik secara *Input, output, outcome, benefit, maupun impact*.⁴⁰⁴¹ Pemasaran merupakan kegiatan pemasar dalam proses social dan manajerial untuk mendapatkan apa yang

³⁷ Sinembela Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hlm: 481

³⁸ Ibid. Hlm: 482

³⁹ Ibid. Hlm: 482

⁴⁰ Ezzah Nahrishah, Dkk. "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Kinerja Organisasi, *Jurnal Ilmiah Kohesi* 3. No. 3 (2019). 40-50.

⁴¹ Ibid.

mereka inginkan dan memenuhi kebutuhan pasar yang hal itu dilakukan dengan menetapkan harga, mendistribusikan dan membuat promosi dan itu berlanjut dengan pertukan persetujuan agar terjadi kepuasan dengan konsumen dan tercapainya tujuan.^{42 43}

Dalam melakukan tugas atau kerja pada perusahaan ataupun organisasi perlu melkukan fungsi-sungsi manajemen diantaranya:⁴⁴ 1. Planning (Perencanaan) berkaitan dengan penentuan tujuan atau target dalam kurun waktu tertentu dan kerja yang dibuat untuk mencapai target tersebut. 2. Pengorganisasian, berkaitan dengan pembuatan kelompok atau bidang dan sekaligus pembuatan tugas-tugasnya. 3. Staffing (Penataan) berkaitan dengan pemenuhan tenaga kerja yaitu rekrutmen dan pelatihan kompetensi tenaga kerja. 4. Motivating (pemotivasian) berkaitan dengan memberikan dorongan lewat pengarahan langsung atau dengan gaji agar sesuai target kerja. 5. Controlling (Pengawasan) berkaitan dengan pengukuran terkait yang dilakukan dengan target atau tujuan, penentuan penyebab penyimpangan dan mengambil tindakan bersama. Aspek fungsi-fungsi manajemen tersebut menjadi indikator dalam rumusan masalah satu yaitu bagaimana kinerja bagian marketing. Untuk rumusan masalah dua faktor penyebab menurunnya kinerja bagian marketing menggunakan Indikator Pengalaman, Jenis, kondisi fisik, kepribadian, Pendidikan, dan sikap kebijakan, pelatihan, system upah, pengaturan ruang kerja, kebisingan, dan temperature.^{45 46}

⁴² Teguh Budiarto, *Dasar Pemasaran* (Jakarta: Gunadarma, 1993). Hlm: 2

⁴³ Budi Rahayu Tanama Putri, *Majanemen pemasaran* (Denpasar: Universitas Udayana, 2017). Hlm: 1

⁴⁴ Georgi R. Terry dan Lestie W Rua, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). Hlm: 9-10

⁴⁵ Muhammad Busro, *Teori- teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018). Hlm: 95.

⁴⁶ Riani, A. L.. *Budaya Organisasi* (Edisi Pertama ed.). (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011). Hlm: 100