

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil pencapaian kerja seorang pegawai baik dinilai secara kualitas (mutu) maupun kuantitas dalam menjalankan tugas maupun pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.<sup>1</sup>

Menurut Bernardin dan Russel, kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi di atas Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau *outcome* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi.<sup>2</sup>

Menurut Miner dalam Sutrisno, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.<sup>3</sup> Menurut Kasmir, kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.<sup>4</sup> Dengan demikian, kinerja ialah suatu hasil yang

---

<sup>1</sup> Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 67.

<sup>2</sup> Kiki Cahaya Setiawan, "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang", *Psikis-Jurnal Psikologi Islami*, 1 No. 1 (2015), 28.

<sup>3</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi, Edisi Ketiga*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), 172.

<sup>4</sup> Jesslyn Halim dan Fransisca Andreani, Analisis Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di *Broadway Barbershop PT Bersama Lima Putera*, *AGORA Vol. 5, No. 1*, (2017): 3.

dicapai dalam pekerjaan. Selain itu, dapat dipahami bahwa kinerja berkaitan dengan apa dan bagaimana cara seorang pegawai untuk menyelesaikan tugasnya. Maka kinerja dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperoleh dari proses kerja. Dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses dalam manajemen tersebut.<sup>5</sup>

#### b. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja secara umum ialah menciptakan budaya pada karyawan maupun organisasi untuk mengemban tanggung jawab supaya terjadi peningkatan dalam kegiatan kerja serta menciptakan produktivitas yang berkelanjutan bagi kualitas perusahaannya. Adapun tujuan kinerja secara khusus antara lain sebagai berikut:

- 1) Memperoleh peningkatan kinerja secara *continue*.
- 2) Mendorong untuk menciptakan perubahan yang condong ke orientasi kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Mendorong karyawan untuk melatih *skill*, meningkatkan kepuasan kerja, serta dapat menunjukkan *skill* yang dimiliki karyawan untuk diterapkan dalam perusahaan.
- 5) Menciptakan relasi yang lebih bermanfaat dan bersifat terbuka, baik antar karyawan maupun pihak manajemen dalam komunikasi yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan dalam perusahaan.
- 6) Membuat persetujuan dalam bentuk target kerja dan standar kerja supaya dapat meningkatkan tujuan yang direncanakan.
- 7) Meningkatkan kompetensi yang dimiliki untuk keperluan proses kerja sehingga dapat terjadi peningkatan kinerja perusahaan.
- 8) Menyediakan kriteria pengukuran kerja serta penilaian yang objektif dan akurat, berkaitan dengan standar dan target yang telah disepakati.
- 9) Memberikan *reward* maupun imbalan dari pencapaian kinerja karyawan yang dapat diberikan secara finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan).

---

<sup>5</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 259.

- 10) Memelihara karyawan untuk senantiasa melatih kemampuan kerja dari tanggung jawab yang diberikan.
- 11) Mempertahankan dan menghargai karyawan yang memiliki persetas kerja yang baik dan berkualitas.
- 12) Memberi dukungan pada manajemen supaya memiliki kualitas yang baik dalam pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas baik karyawan maupun perusahaan.<sup>6</sup>

**c. Kriteria Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan bagi perusahaan, yang membutuhkan standar yang dijadikan patokan dalam penilaian kinerja. Adapun tolok ukur penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) *Strategic congruence*. Yaitu standar penilaian sebaiknya sesuai dengan tujuan, strategi, dan budaya organisasi.
- 2) *Validity*. Kriteria penilaian kinerja hendaknya mengukur segala aspek-aspek yang terkait dengan kerja. Apabila pengukuran sesuatu dilakukan tidak sesuai kenyataan dari proses kerja yang dinilai maka penilaian tersebut tidak valid. Oleh karena itu penilaian dilakukan berdasarkan fakta lapangan.
- 3) *Agreement* (persetujuan). Pembuatan standar penilaian sebaiknya disepakati dan diterima oleh semua pegawai.
- 4) *Realism*. Standar penilaian harus realistis, artinya karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh dengan menunjukkan potensi dan *skill* yang dimiliki maka dapat mencapai tujuan yang ditentukan.
- 5) *Objectivity*. Standar penilaian kerja sebaiknya dinilai secara objektif berdasarkan semua aspek penilaian yang telah dibuat.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 260.

<sup>7</sup> Wahibur, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 71-72.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

##### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan seseorang atau pegawai terdiri dua, yaitu kecerdasan intelektual (*intelligence quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Dapat dikatakan jika karyawan memiliki kecerdasan intelektual dan kemampuan realitas yang baik, maka dalam melakukan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah dan terampil. Sehingga dengan mudah mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu masing-masing pegawai perlu ditempatkan pada posisi sesuai dengan keahlian maupun *skill* yang dimilikinya.

##### 2) Faktor Motivasi

Sikap atau *attitude* dapat membentuk motivasi seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi memberikan efek penggerak dan memberikan arahan pada sikap seseorang dalam bekerja untuk mencapai target atau tujuan kerja.<sup>8</sup>

#### e. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Bernardin & Russel untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

1. *Quantity* (kuantitas) merupakan sesuatu yang dihasilkan dalam perhitungan angka seperti jumlah unit, siklus, serta kegiatan yang harus diselesaikan lainnya.
2. *Quality* (kualitas) merupakan hasil penyelesaian pekerjaan yang dilakukan dengan baik menurut penilaian masyarakat yang mendekati sempurna.
3. *Timeliness* (ketepatan waktu) merupakan suatu penyelesaian kegiatan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

---

<sup>8</sup> Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 67-68.

4. *Cost effectiveness* (efektivitas biaya) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.<sup>9</sup>

## 2. Etos Kerja Islami

### a. Pengertian Etos Kerja Islami

Secara etimologi, istilah etos berasal Yunani yang berarti sikap, watak, karakter dan keyakinan dalam diri manusia terhadap sesuatu. Istilah etos ini dikenal dengan istilah etika yang hampir mendekati pada pengertian akhlak mengenai baik buruknya moral seseorang sebagaimana yang didalam jiwa seseorang tersebut memiliki semangat dan gairah yang sangat kuat dalam menjalankan sesuatu dan mempunyai sikap pencapaian kinerja yang sempurna.

Sikap tersebut tidak hanya dimiliki seseorang, namun dapat juga dimiliki oleh kelompok masyarakat. Istilah etos bisa diartikan suatu karakter, gaya hidup, kebiasaan hidup serta tujuan moral seseorang menegani cara bertindak seseorang dalam suatu tatanan. Artinya, etos merupakan sebuah evaluasi dasar terhadap sikap dalam diri seseorang yang diimplementasikan dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>10</sup>

Menurut Siagian sebagaimana dikutip oleh Muhammad Busro menjelaskan bahwa etos kerja

---

<sup>9</sup> Kiki Cahaya Setiawan, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”, *Psikis-Jurnal Psikologi Islami*, 1 No. 1 (2015), 29.

<sup>10</sup> Muhammad Busro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, : Expert, 2017), 217-218.

merupakan norma yang mengikat dan ditetapkan secara jelas dimana segala praktik yang diterima diakui sebagai kebiasaan wajar untuk diterapkan oleh karyawan dalam lingkungan perusahaan maupun organisasi. Etos kerja berarti suatu unsur penilaian baik itu penilaian yang bersifat negatif maupun positif.

Menurut Toto Tasmara, etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya saat terjalin dengan baik.<sup>11</sup>

Menurut Toto Tasmara dalam Ma'ruf Abdullah, etos kerja dalam syariah adalah semangat kerja yang didasari oleh budaya kerja Islami yang bertumpu pada Akhlakul karimah. Islam menjadikan akhlak sebagai sumber energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kita adalah koridor jalan yang lurus. Sikap dan perilaku yang tergolong etos kerja Islami ini juga mempunyai bagian dari aktivitas keseharian pemimpin dan pelaku bisnis syariah.<sup>12</sup>

## b. Indikator Etos Kerja Islami

### 1) Menghargai Waktu

Seseorang yang beretos kerja Islami (syariah) sangat menghargai betapa berharganya waktu. Satu detik berlalu tak mungkin lagi kembali. Di dalam Al-Qur'an diajarkan agar setiap orang memperhatikan dirinya dalam mempersiapkan hari esok sebagaimana firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَكُمْ مَا قَدَّمْتُمْ

لِعَدْوَاتِكُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

<sup>11</sup> Muhammad Busro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 219-220.

<sup>12</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 81.



Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Hasyar; 18)<sup>13</sup>

Pada ayat lain Allah SWT lebih tegas lagi mengingatkan kita tentang pentingnya menghargai dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, sebagaimana Firmannya berikut ini:

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: "Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. Al-Ashr: 1-3).<sup>14</sup>

Bagi mereka yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia akan memperoleh optimalisasi dalam kehidupan. Sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia tidak mendapatkan apa-apa.<sup>15</sup>

## 2) Ikhlas

Ikhlas berarti sesuatu sikap yang bersih, murni, tidak tercampur dengan suatu hal yang mengotori dalam diri. Seorang yang memiliki rasa ikhlas dalam bekerja senantiasa menganggap pekerjaannya

<sup>13</sup> Alquran, Hasyar ayat 18, *Al-Qur'an Terjemah* (Bandung: Creative Media Corp, Kementrian Agama Republik Indonesia, 2014), 548.

<sup>14</sup> Alquran, Ashr ayat 1-3, *Al-Qur'an Terjemah* (Bandung: Creative Media Corp, Kementrian Agama Republik Indonesia, 2014), 601.

<sup>15</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 81-83.

sebagai bentuk pengabdian, amanah, yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan memiliki sikap profesional dalam bekerja. Dalam mencari rizki, ikhlas tidak hanya cara menyikapi pekerjaan, melainkan untuk membentuk menjadi individu yang memiliki sikap bersih, dan murni dilakukan dengan sepenuh hati tanpa melakukan tindakan penyimpangan, penyelewengan (korupsi) serta tindakan rekayasa lainnya.

Keikhlasan juga terdapat hati yang sukarela tanpa mengharapakan suatu imbalan apapun kecuali ketika menjalankan kewajiban dengan baik. Oleh karena itu, ikhlas merupakan energi batin yang membentengi diri dari segala sesuatu yang negatif yang bisa mengotori diri. Apabila seseorang menerima imbalan, itu bukan tujuan utama, melainkan sebagai bentuk pengabdian dalam mengerjakan sesuatu. Itulah sebabnya Allah berfirman:<sup>16</sup>

وَالرَّجْزَ فَاهْجُرْ

Artinya: “Dan perbuatan dosa tinggalkanlah.” (QS. Al-Muddatsir).<sup>17</sup>

### 3) Jujur

Jujur adalah sikap yang menjadikan *akhlak* yang membentuk pribadi seseorang yang memiliki hati mulia (*maqam mahmuda*). Seseorang yang memiliki sikap jujur selalu terbuka dan menghindari segala sesuatu yang palsu dan menipu, hal ini dikarenakan seseorang memiliki moral yang kuat dan selalu dijalan yang benar dan memiliki keberanian untuk berkata apa adanya. Sikap ikhlas terbentuk dari adanya motivasi yang terdapat bisikan moral yang mulia sebagai panggilan dalam diri

<sup>16</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 84.

<sup>17</sup> Alquran, Muddatsir ayat 5 , *Al-Qur'an Terjemah* (Bandung: Creative Media Corp, Kementerian Agama Republik Indonesia, 2014), 575.



manusia yang didorong oleh hati nurani maunsa, sehingga keikhlasan itu tumbuh tanpa adanya paksaan.

4) Komitmen

Komitmen ialah keyakinan dalam diri yang bersifat mengikat seseorang dengan mengendalikan perilakunya untuk menuju suatu hal yang diyakininya. Seseorang yang memiliki rasa komitmen (*i'tikad*) yang tinggi dengan pekerjaan yang dimilikinya, merupakan orang yang telah bersyukur dan merasakan kepuasan dalam bekerja, sehingga menimbulkan kenyamanan dan meminimalisir tingkat kesetresan.

5) Istiqamah

Istiqomah ialah sikap yang konsisten yang dapat mengontrol diri seseorang untuk dapat mempertahankan prinsipnya meskipun terdapat risiko yang harus dilewati. Seseorang yang memiliki sikap ini, berarti mau memperjuangkan apa yang menjadi tujuannya. Dalam menjalankan tugasnya selalu patuh terhadap prinsipnya walaupun terdapat risiko yang merugikan dirinya.<sup>18</sup>

6) Percaya diri

Percaya diri membentuk sikap individu yang berani, kuat, tegas, berani mengambil keputusan meskipun harus berhadapan dengan tantangan. Sikap percaya diri bukan berarti dalam mengambil keputusan yang sulit dilakukan dengan sifat arogan dalam mempertahankan pendiriannya, namun dilakukan dengan keteguhan diri dan percaya pada diri sendiri.<sup>19</sup>

7) Bertanggung jawab

Sikap adil dari tindakan seseorang dalam menerima amanah yang dilakukan dengan baik merupakan sikap bertanggung jawab. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab maka dalam menjalankan suatu tugas, dilakukan dengan rasa

---

<sup>18</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, 87-88.

<sup>19</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, 92.

kesungguhan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik sebagai bentuk kepercayaan dari yang memberikan amanah kepadanya.<sup>20</sup>

### 3. Disiplin Kerja

#### a. Pengertian

Menurut Robbins disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan secara bersama baik secara tertulis maupun tidak tertulis.<sup>21</sup>

Disiplin menunjukkan sikap yang terhormat dalam diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dalam arti yang sempit, disiplin berarti suatu langkah dengan memeriksa dan mengkoreksi sikap terhadap sesuatu yang salah. Oleh karena itu, apabila suatu ketetapan dalam perusahaan sering dilanggar dan tidak dipatuhi, maka karyawan tersebut dinilai memiliki sikap disiplin yang rendah. Begitu pula sebaliknya, apabila seorang karyawan selalu patuh pada aturan perusahaan, maka dinilai memiliki sikap disiplin yang tinggi. Adapun bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada:

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Memiliki sikap bertanggung jawab yang besar para pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
- d. Memiliki solidaritas yang tinggi yang terus berkembang pada para pegawai.
- e. Memiliki produktivitas kerja dan efisiensi yang terus meningkat pada para pegawai.<sup>22</sup>

Disiplin kerja adalah fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia yang paling penting. Hal

---

<sup>20</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, 94.

<sup>21</sup> Arischa Octarina, "Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sarolangun", *Journal Fekon*, 5-6

<sup>22</sup> Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 86.

ini dikarenakan semakin baik tingkat disiplin karyawan, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai. Apabila suatu perusahaan tidak memiliki disiplin karyawan yang baik, maka perusahaan akan kesulitan untuk mencapai tujuan dan tidak mendapatkan hasil optimal.

Mengingat bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran, kesediaan suatu individu atau karyawan dalam menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam perusahaan maupun organisasi. Kesadaran merupakan sikap seseorang yang sukarela mematuhi dan sadar akan tanggung jawab dan tugasnya. Sedangkan kesediaan adalah sikap dan perbuatan seseorang bersedia menjalankan aturan sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.<sup>23</sup>

Menurut Keitt David sebagaimana dikutip oleh Anwar mengemukakan bahwa "*Dicipline is manajemen action to enforce organizational standards*". Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai langkah yang dilakukan manajemen untuk memperteguh pedoman maupun prinsip organisasi.<sup>24</sup>

Menurut Singodimejo, sebagaimana dikutip oleh Edy Sutrisno mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan sikap sukarela seseorang untuk menjalankan norma sosial dan aturan-aturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.<sup>25</sup>

## **b. Macam-macam Disiplin Kerja**

### **1) Disiplin Preventif**

Disiplin preventif merupakan suatu cara untuk mempengaruhi pegawai supaya selalu patuh terhadap atura kerja yang ditetapkan oleh perusahaan maupun

---

<sup>23</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 193-194.

<sup>24</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 129.

<sup>25</sup> Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 86.

organisasi. Disiplin preventif merupakan sistem yang berkaitan dengan kebutuhan kerja dalam perusahaan. Apabila sistem organisasi baik, maka diharapkan perusahaan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja bagi karyawan. Hal ini bertujuan untuk menggerakkan karyawan untuk berdisiplin diri. Dengan cara ini, para karyawan dapat mempersiapkan dan beradaptasi terhadap aturan perusahaan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif ialah salah satu langkah untuk menggerakkan karyawan dalam mengintegrasikan peraturan dan mengarahkan supaya para karyawan tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk mengevaluasi, pelanggaran yang dilakukan pegawai, memelihara aturan yang berlaku serta memberikan pelajaran kepada pelanggar.<sup>26</sup>

**c. Indikator-indikator Disiplin Kerja**

1) Tujuan dan Kemampuan

Seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan harus memiliki tujuan dan pencapaian yang jelas yang ditetapkan secara matang dan cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Maka dari itu, tujuan dibebankan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh serta menerapkan sikap disiplin dalam bekerja.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pemimpin merupakan komponen yang sangat penting dalam hal disiplin kerja. Hal ini diterapkan supaya para karyawan selalu memperhatikan pimpinan dalam menegakkan kedisiplinan dalam bekerja. Selain itu, diupayakan untuk menerapkan etika dalam bekerja seperti

---

<sup>26</sup> Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 129-130.

mengontrol sikap, perbuatan, ucapan yang dapat merugikan perusahaan serta terjadinya menghindari terjadinya pelanggaran aturan disiplin yang ditetapkan.<sup>27</sup> Seorang pemimpin juga harus memberikan contoh kepada karyawan tentang kedisiplinan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan apabila pemimpin selalu disiplin, maka para karyawan akan meneladani sikap pemimpin tersebut. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki sikap disiplin yang baik.

### 3) Balas Jasa

Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik jika balas jasa yang diterima kurang memuaskan untuk pemenuhan kebutuhan hidup. Sehingga untuk membentuk sikap disiplin karyawan maka balas jasa yang diterima hendaknya sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini dijadikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan bersedia mematuhi aturan dan memiliki sikap disiplin kerja.<sup>28</sup>

Upah atau kompensasi yang diterima mempengaruhi kedisiplinan. Apabila mendapatkan balas jasa yang sebanding dengan kerja kerasnya maka para karyawan akan mematuhi aturan yang ditetapkan. Sehingga para karyawan senantiasa bekerja lebih giat dan bersungguh-sungguh. Begitu pula sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima kurang memuaskan maka karyawan dapat mencari pekerjaan lain untuk mempertimbangkan balas jasa yang diperoleh untuk kebutuhan sehari-hari, sehingga tidak diherakan terjadi ijin keluar bahkan mangkir.<sup>29</sup>

### 4) Keadilan

Manajer atau atasan yang baik dalam memimpin suatu perusahaan selalu memiliki sikap adil terhadap karyawannya. Hal ini dikarenakan keadilan menjadi dasar kebijakan dalam pemberian pengakuan, balas jasa, dan hukuman sehingga akan

---

<sup>27</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 195.

<sup>28</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 195.

<sup>29</sup> Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 89.

menyebabkan terbentuknya kedisiplinan karyawan dengan baik.

5) Waskat

Suatu tindakan nyata dan efektif untuk mewujudkan disiplin pada karyawan ialah dengan menerapkan pengawasan melekat, atau sering disebut sebagai waskat. Dengan adanya waskat, maka pihak atasan harus mengawasi dan memantau baik kinerja, sikap, semangat kerja secara langsung dan berperan aktif dalam mengawasi bawahannya. Selain itu, peran atasan juga membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dengan memberikan arahan, bimbingan, dan petunjuk. Oleh karena itu, atasan harus melakukan pengawasan rutin ditempat untuk memantu para karyawan. Peran waskat efektif untuk mendorong moral dan kedisiplinan karyawan, karena karyawan selalu mendapat perhatian dan bimbingan dari atasan.

6) Sanksi Hukuman

Tingkat kedisiplinan karyawan dipengaruhi oleh tingkat berat ringanya sanksi hukuman. Sanksi dibuat dan ditetapkan atas dasar logis, masuk akal, serta dapat diterima dengan jelas. Sanksi yang dibuat sebaiknya tidak terlalu ringan dan tidak terlalu berat. Hal ini dilakukan agar sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran dan dapat mendidik karyawan untuk mengubah sikapnya. Jadi sanksi tersebut dibuat dengan wajar untuk karyawan yang indisipliner dan justru bisa dijadikan motivasi untuk menjaga kedisiplinan perusahaan.

7) Ketegasan

Ketegasan seorang pemimpin akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan dalam perusahaan, dimana seorang pemimpin harus tegas dalam bertindak kepada karyawan yang melakukan tindakan indisipliner sesuai sanksi yang ditetapkan. Dengan penerapan sikap tersebut, maka pemimpin akan merasa dihormati dan disegani bawahannya. Sehingga peran ketegasan pemimpin dapat



mengontrol dan mengendalikan kedisiplinan karyawan di dalam perusahaan.<sup>30</sup>

#### 8) Hubungan Kemanusiaan

Tiap orang memiliki watak dan karakter yang berbeda-beda, sama halnya juga dengan karyawan. Selain mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dan mengharapkan kompensasi yang setimpal dengan pekerjaannya mereka juga butuh perhatian yang besar dari pimpinannya.

Seorang pemimpin diupayakan untuk mewujudkan hubungan kemanusiaan dengan selaras baik secara vertikal maupun horizontal dari seluruh pegawai, maka akan terciptanya *human relationship* yang selaras. Dengan adanya hubungan kemanusiaan yang baik maka akan menimbulkan suasana kerja yang tentram dan nyaman bagi para karyawan. Artinya terciptanya disiplin kerja karyawan sebagai akibat dari adanya hubungan kemanusiaan yang baik.<sup>31</sup>

## 4. Pengawasan

### a. Pengertian

Menurut Fremont E. Kast, pengawasan adalah tahap proses manajerial mengenai pemeliharaan kegiatan organisasi dalam batas-batas yang diijinkan yang diukur dari harapan-harapan. Pengawasan organisasi itu saling berkaitan erat dengan perencanaan. Rencana memberikan kerangka bagi proses pengawasan.<sup>32</sup>

Menurut Mockler dalam Handoko, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk

<sup>30</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 196-197.

<sup>31</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 198.

<sup>32</sup> Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen* 2, terj. Hasymi Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 729.

menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.<sup>33</sup>

Untuk mewujudkan pelaksanaan pengawasan dengan baik sesuai harapan, maka dibutuhkan adanya dasar pemikiran yang fundamental yang harus mendapatkan perhatian serius untuk penerapan kegiatan pengawasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Efisiensi, dalam melaksanakan tugas hendaknya memanfaatkan sumber daya yang telah tersedia dengan pengelolaan seminimal mungkin namun tetap membuahkan hasil yang diinginkan, sehingga kegiatan tersebut dapat dikatakan efisien.
- 2) Efektivitas, ialah tepat sasaran dan meringkas waktu yang menjadi pusat perhatian dalam mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang telah disediakan.
- 3) Produktivitas, ialah orientasi kerja dimana gagasan ide dalam peningkatan kerja supaya hasil kerja meningkat dan mendapatkan hasil yang maksimal dalam mengelola sumber daya yang ada.
- 4) Pengawasan dilakukan secara langsung, hal ini dilakukan guna mencegah terjadinya penyimpangan maupun kesalahan dalam bekerja.
- 5) Manajemen memiliki tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan pengawasan pada lingkungan kerja maupun karyawan. Sehingga pihak manajer tidak bisa lepas dari tanggung jawab dalam pengawasan.<sup>34</sup>
- 6) Pengawasan dapat berjalan dengan baik, apabila langkah dasar dalam pengawasan telah diketahui dan dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dasar tersebut antara lain sebagai berikut:

---

<sup>33</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), 360-361..

<sup>34</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) 171-172.

a) Penentuan standar hasil kerja

Standar kerja merupakan suatu komponen yang penting untuk diterapkan. Hal ini dikarenakan standar tersebut ialah pengujian yang diberikan kepada karyawan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

b) Pengukuran prestasi kerja

Pengukuran hasil prestasi kerja karyawan dilakukan secara final dan tuntas. Dalam pengawasan ditujukan selama kegiatan berjalan secara langsung untuk dapat mengetahui tingkat prestasi kerja.<sup>35</sup>

c) Koreksi terhadap penyimpangan

Koreksi sangat dibutuhkan dalam kegiatan pengawasan, sehingga dapat dilakukan evaluasi mengenai kesalahan, penyimpangan maupun pemborosan yang terjadi untuk perbaikan kerja yang akan datang. Walaupun kegiatan bersifat sementara, namun tindakan korektif harus tetap dilakukan.<sup>36</sup>

**b. Fungsi Pengawasan**

1) Evaluasi

Evaluasi adalah membandingkan perencanaan dengan pelaksanaan. Di dalam evaluasi, manajer mengumpulkan semua informasi mengenai realisasi perencanaan, kemudian membandingkannya dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan evaluasi ini menghasilkan tiga kemungkinan yaitu:

- a) Pelaksanaan perencanaan sama dengan standar yang telah ditetapkan.
- b) Pelaksanaan dibawah standar yang telah ditetapkan, artinya terjadi penyimpangan negatif.
- c) Pelaksanaan perencanaan diatas standar yang telah ditetapkan, artinya, melampaui batas yang telah ditentukan.

---

<sup>35</sup> Sondang, *Fungsi-fungsi Manajerial*, 173.

<sup>36</sup> Sondang, *Fungsi-fungsi Manajerial*, 175.

2) Menyusun sistem informasi

Informasi merupakan elemen yang penting di dalam penyelenggaraan tugas seorang manajer. Fungsi pengawasan berperan sebagai alat untuk menyusun sistem pelaporan yakni, menentukan apa saja informasi yang diperlukan oleh seorang manajer, bagaimana bentuknya, dan kapan waktunya.

3) Mengembangkan standar

Standar merupakan kondisi yang harus dicapai agar pelaksanaan operasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Di dalam kenyataan, situasi dan kondisi target organisasi selalu berubah sesuai dengan dinamika masyarakat. Dengan demikian standar organisasi pun terus menerus perlu diperbaruhari dan disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.

4) Mengkoreksi

Tindakan koreksi dapat berupa penyesuaian rencana akibat perkembangan situasi dan kondisi. Tetapi, koreksi juga bisa berupa tindakan perbaikan atau merencanakan ulang jika perencanaan yang ada tidak memadai lagi untuk dipertahankan. Oleh karena itu, perlu ditetapkan standar yang fleksibel dan elastis untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan.

5) Memberikan penghargaan atau sanksi

Setiap individu yang berprestasi pasti senang mendapat pujian yang tulus atas perstasinya. Fungsi pengawasan menyangkut perihal memberi pujian balas jasa yang layak, tetapi juga menegakkan disiplin bahkan memberikan sanksi bagi mereka yang melakukan pelanggaran.<sup>37</sup>

**c. Karakteristik Pengawasan**

Menurut Handoko, sistem pengawasan harus memenuhi beberapa kriteria. Adapun kriteria yang paling penting ialah sistem tersebut hendaknya dapat mengawasi kegiatan dengan benar, tepat waktu, biaya yang efisien,

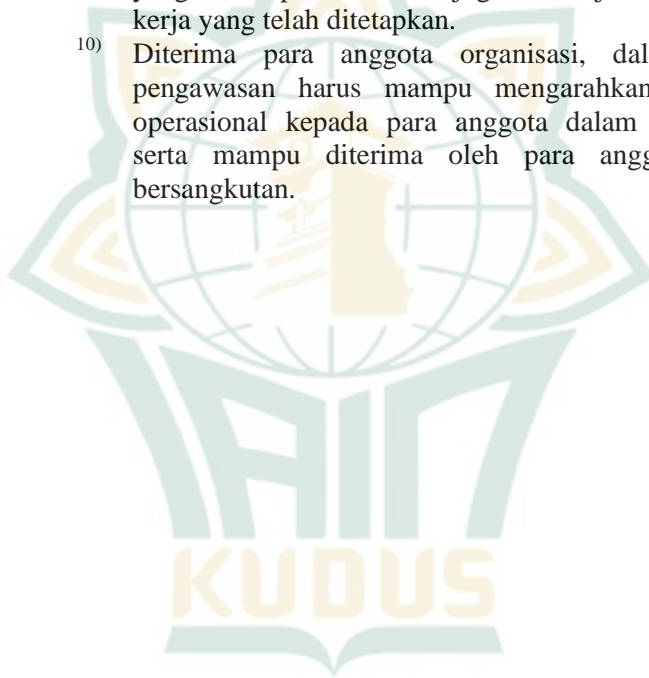
---

<sup>37</sup> Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, (Jakarta: Pranita Offset, 2012), 64-66.

efektif serta bisa diterima oleh pihak tersebut. Oleh karena itu, semakin kriteria tersebut dipenuhi, maka semakin tepat sistem pengawasan. Adapun karakteristik tersebut dijelaskan antara lain sebagai berikut:

- 1) Akurat, dalam pengawasan informasi mengenai pelaksanaan kegiatan harus tepat dan akurat, hal ini dilakukan apabila pelaksanaan pengawasan tidak akurat maka dapat menyebabkan pihak manajemen melakukan tindakan koreksi mengenai hal-hal yang menyimpang. Kemungkinan buruknya timbul masalah yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, pengawasan yang akurat sangat penting dilakukan.
- 2) Tepat waktu, kegiatan pengawasan semestinya segera dikumpulkan tepat waktu serta dievaluasi supaya segera pihak manajemen mengambil tindakan perbaikan.
- 3) Objektif dan menyeluruh, penyampaian informasi harus bersifat objektif, jelas, lengkap serta mudah dipahami.
- 4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi. Sistem pengawasan harus memfokuskan pada subjek maupun objek yang sering terjadi penyimpangan maupun kesalahan dari standar yang ditetapkan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahan yang fatal.
- 5) Realistik secara ekonomi. Biaya sistem pengawasan harus dilakukan dengan hemat, paling tidak lebih rendah atau setara dengan penggunaan yang diperoleh dari sistem pengawasan, untuk menghindari pemborosan.
- 6) Realistik secara organisasional, pada sistem pengawasan diharuskan selaras dengan kenyataan lapangan dan cocok dengan fakta-fakta dalam organisasi. Jadi realistik secara organisasional menyajikan hasil pengawasan yang apa adanya.
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, hal ini sangat penting untuk diterapkan karena setiap proses pekerjaan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya kegiatan operasional maupun informasi yang diperoleh. Sehingga semua itu diperlukan dan harus tersampaikan pada seluruh bagian personalia.

- 8) Fleksibel, dengan adanya pengawasan yang luwes maka tanggapan atau respon mengenai kemungkinan adanya kesempatan maupun ancaman yang terjadi dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan kenyamanan.
- 9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional, sistem pengawasan yang baik harus menunjukkan evaluasi apa yang seharusnya diambil mengenai kesalahan yang dihadapi. Selain itu juga menunjukkan standar kerja yang telah ditetapkan.
- <sup>10)</sup> Diterima para anggota organisasi, dalam sistem pengawasan harus mampu mengarahkan kegiatan operasional kepada para anggota dalam organisasi serta mampu diterima oleh para anggota yang bersangkutan.<sup>38</sup>



---

<sup>38</sup> Rosinta, *Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, 150.



**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Wahyuningsih, Siti Sukmawati, dan Jafar Basalamah.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Etos Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Variabel etos kerja Islam</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel bebas yang digunakan yaitu etos kerja Islami.</li> <li>Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan variabel kinerja.</li> <li>Menggunakan metode kuantitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel bebas yang diambil dari penelitian ini yaitu disiplin kerja dan pengawasan.</li> <li>Responden yang diambil dalam penelitian ini ialah petugas kebersihan Pasar Kliwon Kudus</li> </ol>

			<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>		
2.	Rosinta Romauli Situmeang	Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Mitra Karya Anugrah	<p>1. Variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <p>2. Variabel pengalaman kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .</p>	<p>1. Sama-sama menggunakan variabel pengawasan.</p> <p>2. Menggunakan variabel terikat kinerja</p> <p>3. Menggunakan metode kuantitatif</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas lain yaitu etos kerja Islami, disiplin kerja.</p> <p>2. Responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu petugas kebersihan Pasar Kliwon Kudus.</p>
3.	Ike Susanti	Pengaruh Disiplin Kerja,	<p>1. Ada pengaruh positif signifikan dari</p>	<p>1. Sama-sama menggunakan variabel</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas lain yaitu etos kerja</p>

		<p>Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT.MMW di Sidoarjo</p>	<p>disiplin kerja, pengawasan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dimana variabel disiplin kerja merupakan variabel dominan dan mempunyai nilai korelasi parsial tertinggi sebesar 0.968.</p>	<p>bebas disiplin kerja dan pengawasan. 2. Sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja.</p>	<p>Islami. 2. Responden yang diambil adalah petugas kebersihan Pasar Kliwon Kudus.</p>
<p>4.</p>	<p>Tuti Hartati</p>	<p>Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan</p>	<p>1. Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>1. Sama-sama menggunakan variabel bebas disiplin kerja dan</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas lain yaitu etos kerja Islami. 2. Responden yang diambil ialah</p>

		<p>terhadap Kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V PKS SEI-INTAN Rokan Hulu.</p>	<p>karyawan</p> <p>2. Displin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p> <p>3. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p>	<p>pengawasan</p> <p>2. Sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja.</p>	<p>petugas Kebersihan Pasar Kliwon Kudus.</p>
5.	<p>Awais Imam, Dr. Abdus Sattar Abbasi, dan Dr. Saima Muneer.</p>	<p><i>The Impact of Islamic Work Ethics on Employee Performance : Testing Two Models of Personality X and Personality</i></p>	<p>1. Etos kerja Islami berpengaruh secara signifikan.</p>	<p>1. Sama-sama menggunakan variabel bebas etos kerja Islami.</p> <p>2. Sama-sama menggunakan variabel terikat kinerja</p>	<p>1. Menggunakan variabel bebas lain yaitu disiplin kerja dan pengawasan.</p> <p>2. Responden yang diambil ialah petugas kebersihan Pasar Kliwon Kudus.</p>

6.	Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin	Y. Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Riau	Variabel disiplin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	<i>(performance employee).</i> 1. Sama-sama menggunakan variabel bebas disiplin kerja dan pengawasan 2. Sama-sama menggunakan variabel Y kinerja	1. Hasil variabel disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan. 2. Responden yang digunakan dalam penelitian ini ialah petugas kebersihan pasar Kliwon Kudus.
----	------------------------------------	---	--	--	--

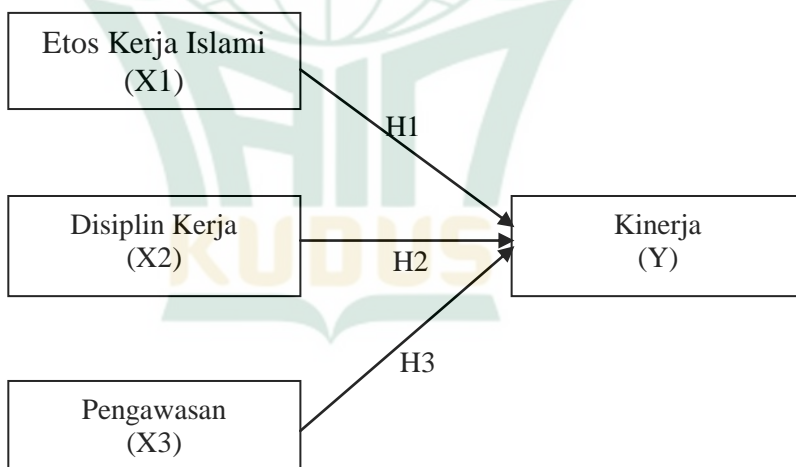
Sumber: *enam jurnal penelitian terdahulu (Wahyuningsih, Rosinta, Ike Susanti, Tuti Hartati, Awais Imam dan Rio Marpaung), 2020.*

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir menurut Basilus Redan Werang merupakan bagian, integral dari sebuah penelitian yang menggambarkan alur pemikiran peneliti dalam memberikan penjelasan kepada orang lain tentang ‘mengapa dia memiliki anggapan seperti yang diutarakannya dalam hipotesis penelitian’.<sup>39</sup>

Kerangka berpikir adalah bagian teori yang menjelaskan tentang alasan atau argumentasi bagi rumusan hipotesis. Kerangka berpikir menggambarkan alur pikiran peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang lain mengapa dia mempunyai anggapan seperti yang diutarakan dalam hipotesis. Artinya, penyajian kerangka berpikir ini dilengkapi dengan sebuah bagan yang menunjukkan alur pikiran dalam kaitan antar variabel yang diteliti. Pada garis penghubung menunjukkan pengaruh terhadap variabel dependen terhadap independen.<sup>40</sup> Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini yaitu:

**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**



*Sumber: Suharsimi Arikunto, 2005.*

<sup>39</sup> Basilus Redan Werang, *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Calpulis, 2015), 47.

<sup>40</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), 76.



## D. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara mengenai keadaan tertentu baik yang telah terjadi maupun akan terjadi. Dapat dikatakan bahwa hipotesis sebagai pernyataan paling spesifik mengenai hubungan-hubungan antar variabel penelitian.<sup>41</sup>

1. Menurut Toto Tasmara dalam Ma'ruf Abdullah, etos kerja islami adalah semangat kerja yang didasari oleh budaya kerja Islami yang bertumpu pada Akhlakul karimah. Islam menjadikan akhlak sebagai sumber energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kita adalah koridor jalan yang lurus. Sikap dan perilaku yang tergolong etos kerja Islami ini juga mempunyai bagian dari aktivitas keseharian pemimpin dan pelaku bisnis syariah.<sup>42</sup>

**H<sub>1</sub>: Etos kerja Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja**

2. Disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran, kesediaan suatu individu atau karyawan dalam menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam perusahaan maupun organisasi.<sup>43</sup>

**H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja**

3. Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.<sup>44</sup>

**H<sub>3</sub>: Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja**

---

<sup>41</sup> Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 59.

<sup>42</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 81.

<sup>43</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 193-194.

<sup>44</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), 360-361..