

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Integritas

Integritas berarti mutu, sifat, atau suatu keadaan yang menunjukkan kesatuan, keutuhan, yang mengandung potensi serta kewibawaan.<sup>1</sup> Sikap integritas ini sangat penting dibutuhkan dalam kepribadian seorang karyawan untuk memadukan tercapainya kepentingan pribadi dan juga kepentingan perusahaan. Adapun indikator dalam perilaku integritas yang menjadi landasan dalam penelitian nanti adalah :<sup>2</sup>

##### 1. Memiliki kejujuran

Di dalam jiwa seorang yang jujur itu terdapat komponen nilai rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji (*morally upright*). Perilaku yang jujur adalah perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut.

##### 2. Memiliki komitmen

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati

<sup>1</sup> J.S.Badudu, *Kamus Kata-kata Serapan*, 157.

<sup>2</sup> Toto tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: PT Gema Insani Press, 2002),82-100.

nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*I'tiqad*).

### 3. Disiplin

Disiplin, yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Pribadi yang berdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya.

### 4. Percaya Diri

Percaya diri melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bersikap. Berani mengambil keputusan yang sulit walaupun harus membawa konsekuensi berupa tantangan atau penolakan.

### 5. Bahagia karena melayani

Seorang yang amanah adalah orang-orang yang menjadikan dirinya sibuk untuk memberikan pelayanan. Mereka merasa bahagia dan memiliki makna apabila hidupnya dipenuhi dengan pelayanan.

## B. Motivasi

Motivasi disebutkan dalam sebuah buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* karangan Veithzal Rivai adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai

dengan tujuan individu.<sup>3</sup> Dijelaskan lebih lanjut dalam pengantar manajemen bahwa motivasi dipandang dari katanya, motivasi (*motivation*) berarti hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).<sup>4</sup> Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motivinya. Berikut juga dijelaskan beberapa pengertian motivasi dari beberapa tokoh, yang dijelaskan dalam buku “*Pengantar Manajemen*” karangan Budiono antara lain :

- a) Motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi menurut pendapat ini adalah apa yang ada pada seseorang yang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.
- b) Motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan suka rela. Sebagian besar perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.
- c) Motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis timbul

<sup>3</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, 455.

<sup>4</sup> Budiono, *Pengantar Manajemen*, 218.

diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri (*intrinsic*) maupun faktor di luar (*extrinsic*).

d) Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.<sup>5</sup>

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.<sup>6</sup> Motivasi juga menjadi salah satu faktor penting dalam upaya pencapaian visi perusahaan, karena itu motivasi perlu dibangun baik dari diri sendiri maupun dari luar yaitu perusahaan tempat karyawan bekerja. Berikut adalah teori motivasi dalam islam yang akan peneliti pilih sebagai acuan penelitian. Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya, berikut adalah beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain :

#### 1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchial of Need Theory*)

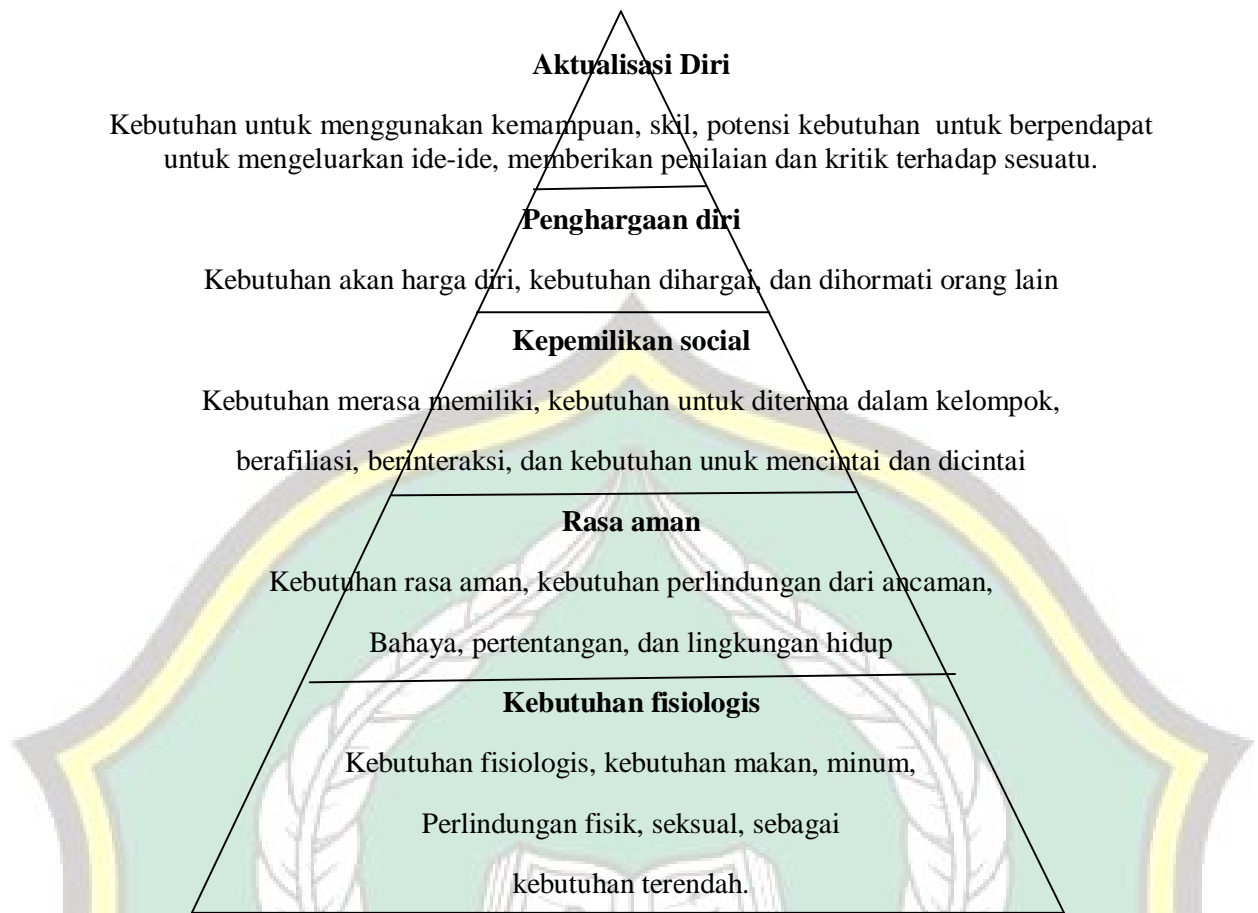
Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.<sup>7</sup> Maslow menyatakan bahwa dalam setiap diri manusia itu memiliki lima kebutuhan, yaitu ; kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti gambar berikut ini :<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Ibid, 218-219.

<sup>6</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, 455.

<sup>7</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 458.

<sup>8</sup> Ibid.,



Gambar 1.hierarki kebutuhan Maslow

Diagram di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin tinggi ke atas kebutuhan seseorang, semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

## 2) McClelland Theory Of Need

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland Theory Of Need* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ibid, 459.

- a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan ( *Need for achievement* )
  - b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja ( *Need for power* )
  - c) Kebutuhan untuk berafiliasi ( *Need for affiliation* )
- 3) Theory “X” dan Theory “Y”

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negative dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y.<sup>10</sup> yang pada akhirnya merumuskan asumsi-asumsi perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negative) merumuskan asumsi seperti :

- a) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja, dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b) Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol, bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkan dengan sedikit ambisi.

<sup>10</sup> Ibid, 460.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a) Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.<sup>11</sup>

#### 4) Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai ERG, yang berupa :<sup>12</sup>

- a) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik
- b) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat
- c) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus.

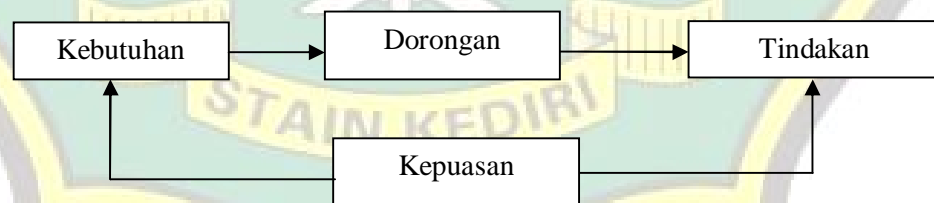
<sup>11</sup> Ibid, 461.

<sup>12</sup> Ibid, 462.

5) Pola dasar pemikiran *Content Theory*

*Content Theory* ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson, dan McClelland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing lagi bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi dan banyak berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.<sup>13</sup>

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka lakukan. Para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka, seperti tertera dalam gambar berikut ;



Gambar 2. Model Motivasi Content Theory

<sup>13</sup> Ibid, 463.



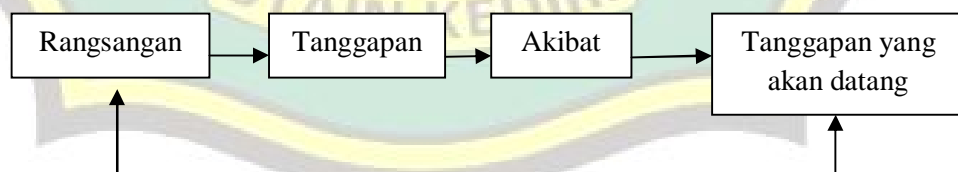
6) Pola dasar pemikiran *Process Theory*

*Proses Theory* bukan menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu di motivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana individu bertindak laku.<sup>14</sup>

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (harapan), yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Kemudian faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

7) Pola dasar pemikiran *Reinforcement Theory*

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.<sup>15</sup>



Gambar 3. Proses penguatan

<sup>14</sup> Ibid, 464.

<sup>15</sup> Ibid, 465.

Gambar di atas dapat terlihat bahwa suatu peristiwa (rangsangan) merupakan sebab dengan akibat tertentu yang akan mempengaruhi perilaku individu (tanggapan). Jika akibat tersebut positif, dalam menghadapi situasi yang serupa, individu cenderung melakukan sesuatu yang sama, tetapi jika akibat itu negatif maka individu cenderung berubah untuk menghindarinya.<sup>16</sup>

#### 8) Pola dasar pemikiran *Expectancy Theory*

Pencetus teori ini, Victor Vroom's mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut:

- a) *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik
- b) *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- c) *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu di dalam kerja.<sup>17</sup>

Islam juga memiliki pandangan sendiri tentang motivasi dalam bekerja, bahwa dalam motivasi bekerja itu setiap manusia akan gigih dan giat untuk melakukan pekerjaannya. Selama dorongan kerja itu kuat, semakain besar peluang

<sup>16</sup> Ibid, 466.

<sup>17</sup> Ibid, 466-467.

individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerjanya. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja bukan karena imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit. Seperti yang tercantum dalam Al-Qur'an Surat An-Najm ayat 39-41 sebagai berikut :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۚ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۚ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ۚ

Artinya : “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna”.<sup>18</sup>

Islam hanya mengenal konsep tawakal kepada Allah tetapi sama sekali tidak menerima fatalism dan memilih yang terbaik untuk diimplementasikan. Atas dasar itu, maka ada tiga unsur yang menjadikan manusia yang positif, yaitu :

- Bertaqwa kepada Allah SWT, dan mencari pertolongan-Nya ketika melaksanakan pekerjaan.
- Mengimplementasikan motivasi kerja yang di anugerahkan oleh Allah SWT.
- Beriman kepada Allah SWT untuk menolak bahaya kediktatoran dan kesombongan atas prestasi yang dicapai.<sup>19</sup>

Konsep Islam tentang dunia sebagai *madding* akhirat memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan umum sebagai

<sup>18</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. (Bandung : Sygma Examedia Arkanleema, 2009),527.

<sup>19</sup> Musri Abdul Hamid, *SDM Yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains* (Jakarta : Gema Insani Press, 1997), 116.

sarana merealisasikan kesejahteraan manusia karena syariah islam mempunyai visi politik tersendiri yang tidak berlandaskan pada individu seperti kapitalisme atau pada seluruh masyarakat seperti sosialisme, dasar dan politik islam adalah keseimbangan antara kepentingan individu dan umum.

Manusia secara sederhana memiliki tiga unsur dalam dirinya yaitu, jasad, akal, dan hati. Jasad memiliki kebutuhan yang harus dipuaskan dan bersifat fisik. Rasulullah mengajarkan bahwa pada jasad harus diberikan hak-haknya. Mata punya hak, kalau mengantuk harus tidur, badan punya hak kalau lelah harus beristirahat dan ini dipuaskan dengan memberi istirahat beberapa saat dalam bekerja. Akal membutuhkan ilmu pengetahuan, sedangkan hati membutuhkan agama (*spiritualitas*). Secara lebih lengkap maka Allah SWT dalam menciptakan manusia menganugerahkan lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya, yaitu agama, nyawa, akal, keturunan dan harta.<sup>20</sup> Islam juga dalam aturan syariatnya telah memberikan penjelasan tentang kebutuhan manusia jauh sebelum teori Maslow itu lahir. Dalam islam kebutuhan manusia juga mempunyai tingkatan-tingkatan yang berbeda yang berarti mempunyai konsekuensi pula dalam penentuan prioritas pemenuhannya. Para ulama klasik telah membuat klarifikasi tersebut, yang kemudian dijabarkan lebih luas oleh Mannan dihubungkan dengan masalah ekonomi

---

<sup>20</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), 191-192.

secara umum. Menurut Mannan, klasifikasi (*hirarki*) kebutuhan dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. *Al hajjah Adh dhoruriyah (kebutuhan dasar/ basic need/primer).*

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang bersifat mendasar yang pemenuhannya adalah wajib (sesuai dengan kemampuan), dan juga bersifat segera. Jika kebutuhan ini diabaikan, maka akan membahayakan eksistensi manusia dalam menjalankan kehidupannya. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal baik bersifat sementara maupun permanen.

2. *Al hajjah Al hajiyyah*

Merupakan kebutuhan sekunder yang bersifat melengkapi (*complementories needs*) kebutuhan dasar. Pemenuhan akan kebutuhan barang atau jasa ini akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan nilai tambah bagi eksistensi manusia tersebut. Namun jika kebutuhan ini tidak terpenuhi juga, tidak akan mengganggu eksistensi manusia dalam kehidupannya. Artinya tingkat pemenuhannya tidak bersifat segera. Kebutuhan ini dapat berupa makanan dan minuman yang bergizi (empat sehat lima sempurna), rumah yang besar dan luas.

3. *Al hajjah Al tahsiniyyah*

Merupakan kebutuhan tersier yang bersifat kemewahan (*amelioratories needs*) dan menimbulkan tingkat kepuasan. Namun jika kebutuhan ini tidak dipenuhi, maka tidak akan mengurangi efektifitas, efisiensi dari eksistensi manusia dalam kehidupannya. Yang dikategorikan dalam kebutuhan ini misalnya rumah yang mewah, kendaraan yang mewah, ataupun pakaian yang mewah.<sup>21</sup>

Konsep kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) dalam islam adalah sesuatu yang berbeda. Dalam teori ekonomi yang biasa kita kenal adalah keinginan yang merupakan fokus yang timbul dari hasrat naluri manusia. Konsep keinginan merupakan konsep yang bebas nilai, sedangkan islam mengutamakan kebutuhan dari pada keinginan termasuk bekerja. Secara lebih lengkap maka Allah SWT dalam menciptakan manusia menganugerahkan lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya, yaitu agama, nyawa, akal, keturunan dan harta.

1. Agama, kebutuhan kepada Tuhan selalu ada pada diri setiap manusia disadari ataukah tidak.
2. Kehidupan, Kebutuhan hidup yang diperlukan jasad misalnya makan, rumah, dan pakaian.
3. Akal atau intelektualitas hal ini dapat ditafsirkan dengan selalu belajar, mengasah kecerdasan diri.

<sup>21</sup> Ely Masykuroh, *Pengantar Teori Ekonomi : Pendekatan Pada Teori Ekonomi Islam*, (Ponorogo : STAIN Ponorogo Press, 2008),143-145.

4. Keturunan, manusia secara naluri membutuhkan keturunan yang akan menjadi kebanggaan, dan kebahagiaan. Dipercaya Allah untuk membesarkan amanahnya.

5. Harta atau *property*.<sup>22</sup>

Jika kelima kebutuhan dasar pada manusia itu terpenuhi, dapat dipastikan individu akan mendapat ketenangan batin sehingga berpengaruh pada produktifitas kerjanya.

Upaya pemenuhan kebutuhan – kebutuhan di atas, merupakan faktor-faktor yang mendorong manusia untuk bekerja dalam perspektif islam, dimana seorang muslim pasti menginginkan kebahagiaan dunia dan akhirat yang tercermin dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 201 :

وَمِنْهُمْ مَن يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya : “Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka".<sup>23</sup>

Berbagai-bagai penafsiran ulama tentang makna *hasanah* atau kebaikan tersebut. Kebaikan di dunia meliputi keselamatan, kesehatan, anak dan istri yang sholeh, nama baik dan lain sebagainya. Namun bagi kaum mukmin tidak cukup mencapai kebahagiaan di dunia saja, melainkan bagaimana segala yang menyenangkan di dunia berakibat menyenangkan di hari kemudian. Seperti terbebas dari rasa takut di akhirat, hisab yang

<sup>22</sup> Jusmaliani, *Sumber Daya Insani*, 191-192.

<sup>23</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. (Bandung : Sygma Examedia Arkanleema, 2009), 31.

mudah, masuk surga, dan mendapat ridho-Nya.<sup>24</sup> Jalan untuk mendapat ridho-Nya adalah dengan melakukan pekerjaan secara professional sesuai kode etik perusahaan dan syariat Islam.

Sesuai dengan sifatnya motivasi dasarnya berbeda-beda antara pekerja yang satu dengan yang lainnya, Ravianto dalam bukunya *Produktivitas dan Manajemen*, motivasi digolongkan sebagai berikut :

1) *Financial Incentive*

*Financial Incentive* itu meliputi upah atau gaji yang pantas yang kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan, soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan kesehatan, rekreasi, jaminan hari tua dan lain-lain.

2) *Non Vinancial Incentive*

Elemen utama *Non vinancial incentive* ialah keamanan memuaskan yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas, dan teman-teman kerja.

3) *Social Incentive*

*Social incentive* atau juga *group incentive* dianggap juga sebagai *non vinancial incentive* dimaksudkan jenis tingkah laku yang diharapkan teman-temannya. Dengan kata lain sosial insentif ini dimaksudkan sikap dan keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap pegawai yang bersangkutan.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Lihat lebih jauh pada *Tafsir Al-Misbah* oleh M.Quraish Shihab (Jakarta : Lentera Hati, 2000), 412.

<sup>25</sup> Ravianto, *Produktivitas dan Manajemen*, (Jakarta : Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1996), 35-36.



Sedangkan cara pendekatannya pada umumnya perusahaan harus mengadakan atau memiliki cara pendekatannya kepada karyawan atas suksesnya atau terlaksananya motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Adapun cara pendekatannya pada umumnya perusahaan menganut atau menggunakan bentuk-bentuk motivasi.

Menurut Siswanto, ada empat elemen utama dalam bentuk-bentuk motivasi yaitu :

a) Kompensasi dalam bentuk uang

Salah satu bentuk motivasi yang paling sering diberikan kepada bawahan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada bawahan biasanya berwujud uang.

b) Penghargaan dan pengendalian

Penghargaan dimaksud menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan, sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bawahan harus mengerjakan tentang hal-hal yang harus diinstruksikan.

c) Penetapan pola karya yang efektif

Pada umumnya, reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya sumber pada pengaturan pekerjaan itu sendiri, maka mereka menanggapi dengan berbagai tehnik, beberapa diantaranya efektif, dan yang lain

kurang efektif. Teknik ini antara lain pemerdayaan pekerjaan dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang.

d) Kebajikan

Kebajikan dapat di definisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan senagaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan seseorang. Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat seseorang bahagia.<sup>26</sup>

### C. Visi

Visi adalah sebuah tujuan, keinginan, atau angan-angan (gambaran) masa depan perusahaan yang dibangun, dipilih, dan dibesarkan pada saat nanti (*ada time frame*).<sup>27</sup> Untuk itu, visi yang ideal haruslah bersifat :

- a) Sederhana (*simple*)
- b) Bisa terukur (*measurable*)
- c) Terjangkau (*reachable*)
- d) Alasannya (*reason*)
- e) Ambisius
- f) Periode waktu (*time frame*)
- g) Bersifat strategis (*strategic*)
- h) Ada kejelasan hubungan antara keadaan saat ini dengan yang akan datang.

<sup>26</sup> Siswanto, *Manajemen Modern*, (Bandung : Sinar Baru, 1990), 138-142.

<sup>27</sup> Hendro, *Dasar- Dasar Kewirausahaan*, (Jakarta : Erlangga, 2011),229.

- i) Prespektif kondisi saat ini ke masa mendatang.
- j) Komunikatif

Suatu visi haruslah menekankan tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan, dan standar yang merupakan pelayanan publik, dan bukan pelayanan diri sendiri. Panduan yang ditawarkan harus bersifat khusus dan masuk akal. Pernyataan visi harus mencakup janji bahwa organisasi akan mendukung anggotanya dalam mengejar visi tersebut.<sup>28</sup> Hal itu tercermin dari visi BSM yaitu “*menjadi bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha*”.



<sup>28</sup> John M. Bryson dan M. Miftahuddin, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), 213.