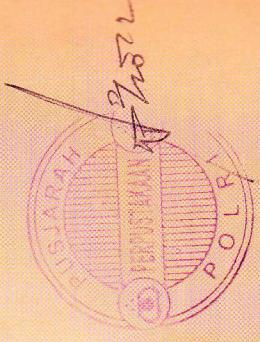


# PENGETAHUAN VISI DAN MISI NASIONAL

Bahan Diklat  
Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama



Drs. Aya Sofia, MEd



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2000

# PENGETAHUAN VISI DAN MISI NASIONAL



Bahan Diklat  
Staff dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama

|                            |
|----------------------------|
| PUSAT SEJARAH PERPUSTAKAAN |
| PERPUSTAKAAN               |
| NOMOR                      |
| TANGGAL                    |

**Drs. Aya Sofia, MEd**

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2000

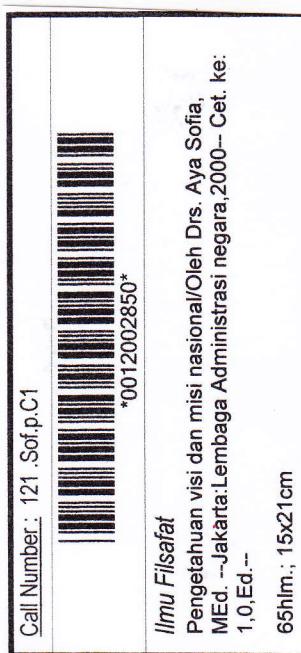
## KATA PENGANTAR

Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional dalam mewujudkan cita-cita bangsa sesuai dengan amanat UUD 1945, diperlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparaturnegara, abdi masyarakat, dan abdi negara yang penuh kesetiaan dan ketiaatan kepada Pancasila, UUD 1945, bangsa dan negara kesawan Republik Indonesia. Tugas pemerintahan unum dalam pembangunan adalah tercapainya tujuan nasional yaitu me-wujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkeseimbangan material dan spiritual. Untuk itu perlu dilakukan pembinaan pegawai, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan bagi Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (Diklat SPAMA).

Diklat SPAMA yang diprancurukkan bagi calon pejabat eselon III, menekankan pada kemampuan dalam memberikan bimbingan kepada bawahan dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan dan manajerial publik dalam pengelolaan kegiatan dan program.

Guna mencapai tujuan tersebut mulai tahun anggaran 1995/1996 telah disusun kurikulum Diklat SPAMA yang dimaksud. Selanjutnya pada tahun anggaran 1998/1999 disusun bahan Diklat Spama tersebut dan pada tahun anggaran 1999/2000 ini dilakukan revisi dengan mengakomodasikan masukan dari pengguna dan mempertimbangkan tantangan pembangunan serta perkembangan Ilmu Administrasi Negara menghadapi era globalisasi. Muatan bahan Diklat tersebut meliputi pokok-pokok materi yang penting dan inti saja, sedangkan perluasan dan pendalamannya dilakukan oleh Widyaiswara dalam berinteraksi dengan peserta diklat.

Bahan Diklat ini pun perlu terus disempurnakan agar selalu sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu, kami mengharapkan dari pembaca yang budiman saran-saran penyempurnaannya lebih lanjut.



# Daftar Isi

Kepada penulis kami menyampaikan ucapan terima kasih dengan penghargaan atas kerja kerasnya dalam menyelesaikan bahan diklat ini sehingga lebih sesuai dengan kurikulum dan Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) yang telah ditentukan.

|     |   |
|-----|---|
| iii | Kata Pengantar .....  |
| v   | Daftar Isi .....  |
| 1   | Bab. I Pendahuluan .....                                    |
|     | - Tujuan Instruksional dan Manfaat .....                    |
| 3   | Bab. II Visi .....  |
| 3   | 1. Arti dan Makna Visi .....                                |
| 3   | 2. Peran dan Fungsi Misi .....                              |
| 4   | 3. Kriteria Visi yang kuat (Powerful) .....                 |
| 6   | 4. Apa yang bukan Visi .....                                |
| 7   | 5. Sebab-sebab kegagalan Visi Organisasi .....              |
| 7   | 6. Pembaharuan Visi (Revisioning) .....                     |
| 10  | 7. Contoh Visi .....  |
| 11  |   |
| 29  | Bab. III Misi Organisasi .....                              |
| 30  | - Unsur-unsur Visi .....                                    |
| 31  | - Proses Perumusan Misi .....                               |
| 55  | Bab. IV Values (Nilai-nilai) .....                          |
| 57  | A. The Role of Corporate Values .....                       |
| 58  | B. Pedoman dalam mengambil keputusan berdasarkan Misi ..... |
| 59  | Bab. V Visi, Misi, Nilai Nasional .....                     |
| 63  | Bab. VI Penutup .....                                       |
| 64  | Daftar Pustaka .....  |



# I Pendahuluan

## Tujuan Instruksional dan Manfaat

Setelah membaca modul ini pembaca:

- a. Mampu menjelaskan kemampuan dan makna visi, misi, dan nilai-nilai;
- b. Mampu menjelaskan peran dan fungsi visi dan misi dalam organisasi;
- c. Mampu menganalisis pentingnya kepemimpinan yang visioner dalam meningkatkan komitmen kerja sama dan kinerja (anggota organisasi);
- d. Mampu menjelaskan proses terbentuknya visi;
- e. Mampu menyusun rancangan visi, misi, nilai-nilai organisasi.

Visi merupakan gambaran kondisi masa depan yang lebih baik (ideal). Bagi pemimpin organisasi ini merupakan tantangan untuk mengantisipasi dan mengkaji lingkungan strategis yang terus berubah dan penuh dengan ketidakpastian. Di pihak lain kepemimpinan organisasi dituntut untuk siap berpikir dalam jangka panjang. Mereka harus mampu menciptakan hari depan mereka dengan memperkirakan kecenderungan, mengamati peluang dan melakukan langkah-langkah untuk meraih peluang baru.

Pemimpin organisasi harus mampu mengelola perubahan, melihat kemungkinan produk dan pelayanan baru yang memberikan keputusan kepada masyarakat. Ini dilakukan dengan terus melakukan perbaikan, peningkatan kompetensi dan keterampilan baru melalui sarana komunikasi dan media dalam lingkungan dunia tanpa batas.

Dengan mencermati modul ini pembaca dapat mengambil manfaat tentang esensi, prinsip dan praktik visi dan misi organisasi. Pembaca diharapkan mampu menjelaskan alasan pentingnya pembentukan visi dan misi organisasi dan bahkan melakukan penyusunan visi dan misi itu sendiri.

## II Visi

### Isi Visi dan Makna Visi

#### I. Arti dan Makna Visi

Kita semua punya impian dan gambaran tentang masa depan. Kita biasanya menggambarkan diri kita lebih berhasil, lebih maju dan lebih bahagia daripada keadaaan kita sekarang, tetapi tentu saja untuk mencapainya perlu usaha dan bukan dengan mimpi hampa (idle dreaming). Peristiwa besar muncul di permukaan, seperti terobosan di bidang teknologi yang mungkin dapat dipandang sebagai ancaman terhadap kemanusiaan atau sebagai peluang bagi kemajuan. Keberhasilan individu atau organisasi akan sangat tergantung kepada kemampuan kita dalam mengantisipasi dan melibatkan diri dalam perubahan demikian.

Visi dengan demikian merupakan kemampuan yang bersifat aktif sekaligus mempertahankan diri, di satu pihak membantu merancang arah untuk menciptakan perubahan, tetapi dipihak lain membantu kita memberikan response terhadap perubahan dari luar. Pada dasarnya visi adalah pengembaraan atau perjalanan mental (mental journey) dari dunia nyata (the known) ke dunia yang belum diketahui (the unknown). Yakni untuk menciptakan hari depan dari himpunan fakta, harapan, mimpi, bahaya dan peluang masa kini (Craig R. Hickman, 1984).

Masa depan itu digambarkan sebagai sesuatu yang lebih baik (ideal image) dari kondisi yang sekarang, memiliki daya tarik, membangkitkan harapan dan kebanggaan bagi suatu organisasi kelompok atau orang per-

orang. Jadi visi ini berkaitan dengan kondisi kehidupan masa depan yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian. Di dalam perjalanan kehidupan organisasi, maka visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik. UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945 misalnya merupakan gambaran tertulis yang dirumuskan oleh para pemimpin peletak dasar negara RI tentang visi bangsa Indonesia. Mereka telah mentapkan arah yang jelas yaitu tatanan masyarakat yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur dan meletakkan nilai dasar yang menjadi acuan seluruh bangsa tetapi tidak merinci bagaimana mencapainya.

Para pemimpin kita telah mengembangkan pemikiran yang jauh ke depan, yang mengubah dan menambah kenyataan zaman di mana mereka hidup melalui gambaran imajinatif hari depan yang mereka ciptakan. Jadi seakan hari depan yang terbuka telah berlangsung saat kini dilukiskan melalui para pemimpin dengan gambaran dan wawasan mereka.

Ide dan gambaran dari masa depan yang lebih ideal suatu organisasi perlu diperkuat dengan menghimpun sumber daya kemampuan dan bakat sehingga visi tersebut dapat mendorong dimulainya berbagai langkah kebijaksanaan atau keputusan.

## 2. Peran dan Fungsi Visi

Visi dapat dianggap sebagai penunjuk jalan bagi setiap warga (organisasi) yang ingin memahami maksud dan tujuan organisasi. Sejak tu-waktu mungkin organisasi tersebut perlu diubah baik sebagian maupun secara keseluruhan. Dan untuk itu perlu dilakukan penyesuaian dengan visi baru oleh mereka yang terlibat dalam organisasi terutama pimpinan pada setiap tingkat yang tampil untuk menunjukkan arah baru yang mengikat semua warga organisasi. Visi memainkan peranan penting bukan hanya pada tahap memulai suatu organisasi tetapi pada seluruh daur kehidupan organisasi.

Visi yang tepat bagi masa depan suatu organisasi dapat menggerakkan warga organisasi untuk bertindak, dan karena itu organisasi berkembang dan membuat kemajuan. Kekuatan visi terletak pada kemampuan untuk merubah daya tarik baik dari dalam maupun dari luar organisasi dan daya tarik tersebut difokuskan pada harapan dan mimpi bersama. Bagi suatu organisasi visi memiliki peran dan fungsi sebagai berikut :

1. Memberikan arah (direction) bagi anggota organisasi
2. Menciptakan kesadaran untuk mengendalikan dan mengawasi (sense of control)
3. Mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik (outperform)
4. Menggalakkan anggota organisasi untuk bersaing
5. Menciptakan daya dorong untuk perubahan
6. Mempersatukan anggota organisasi

Menurut Peter Senge, visi yang baik memiliki peran dan fungsi sebagai berikut :

1. Dapat memarik komitmen dan memperkuat daya manusia (warga organisasi). Setiap warga rela dan bersedia mengabdikan dirinya bagi sesuatu yang diyakininya dapat mengubah kehidupan yang baik bagi sesama warga, perbaikan bagi masyarakat dan memungkinkan organisasi mereka tumbuh dan maju.
2. Dapat memberikan makna bagi kehidupan. Orang mencari arti dari pekerjaannya terutama di lingkungan masyarakat dimana tujuan hidup itu mulai sima (keluarga, kelompok masyarakat, kelompok usaha). Melalui visi yang dihayati bersama mereka rasakan sebagai bagian dari kelompok yang mampu memberikan jasa dan pelayanan kemanusiaan.
3. Dapat membangun suatu nilai keunggulan. Orang berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, ikut memajukan organisasi dan ingin dihargai tentang pengabdiannya. Melalui visi yang baik, orang bisa berkata bahwa apa yang dilakukannya mempunyai nilai lebih dan berbeda. Visi memberikan tolok ukur bagi tugas yang diemban dan prestasi kerja.
4. Dapat menjembatani kondisi dan masa mendatang. Visi yang baik dapat mengatasi keadaan kempidan. Visi dapat menghubungkan apa yang

j. Visi harus mampu mengkristalkan idealisme dari kemajuan serta sosok organisasi, dengan mendukung penyesuaian yang diperlukan. Visi yang baik memberikan rambu-rambu dan arah yang akan ditempuh oleh anggota suatu organisasi yang sangat peduli pada kelangsungan organisasi di masa depan. Mereka merasa mampu untuk bertindak mengembangkan visi, karena mengetahui tindakannya dihargai dan akan membawa keberhasilan.

### 3. Kriteria Visi yang kuat (POWERFUL)

- Ada beberapa kriteria yang menentukan apakah visi suatu organisasi itu baik dan kuat, berikut diantaranya :
- a. Visi harus sesuai dengan semangat zaman dan spirit organisasi. Visi tersebut harus cocok dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini.
  - b. Visi harus bisa menggambarkan suatu sosok organisasi idaman yang hebat dan mampu memikat hati setiap orang.
  - c. Visi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
  - d. Visi harus memiliki daya persuasi dan mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan dan kerinduan warga organisasi.
  - e. Visi harus mampu membangkitkan antusiasme dan komitmen dari hati yang tulus.
  - f. Visi harus mengandung norma dan nilai yang menjadi basis bagi perilaku warga organisasi yang menarik dan perbedaan religius, etnik, gender, adat, usia, dan karakteristik demografi dan yang mampu menampung keperihatinan dan kebutuhan warga organisasi akan masa depan yang lebih baik.

- g. Visi harus mudah dipahami karena diungkapkan dengan alasan sehingga mampu menjadi panduan strategis dan tindakan taktis.
- h. Visi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi.
- i. Visi harus mampu menyuarakan kompetensi khas organisasi yang menjelaskan siapa dan apa yang mampu dilakukannya.

j. Visi harus mampu mengkristalkan idealisme dari kemajuan serta sosok organisasi, dengan mendukung penyesuaian yang diperlukan. Visi yang baik memberikan rambu-rambu dan arah yang akan ditempuh oleh anggota suatu organisasi yang sangat peduli pada kelangsungan organisasi di masa depan. Mereka merasa mampu untuk bertindak mengembangkan visi, karena mengetahui tindakannya dihargai dan akan membawa keberhasilan.

### 4. Apa yang bukan Visi

- Agar dapat diketahui apa yang dapat dicapai atau tidak oleh suatu visi, perlu diperhatikan bahwa visi :
- (a) *Bukan ramalan*. Kekuratan visi bukanlah karena mereka sebagai ramalan, tetapi karena mereka dapat memangkap imajinasi yang lain, mengarahkan seseorang sumber daya dan membangun kenyataan jauhannya.
  - (b) *Bukan misi*. Bahwa suatu organisasi memiliki misi berarti menyatakan tujuan, seperti misi seorang petani adalah menanam padi dan membawanya ke pasar.
  - (c) *Bukanlah fakta*. Visi mungkin tidak bisa diwujudkan sebagaimana dibayangkan pada awalnya. Visi tidaklah diwujudkan dari kenyataan tetapi dari kondisi hari depan yang mungkin dan diharapkan dapat dicapai. Visi penuh dengan perenungan, asumsi dan pertimbangan nilai relatif dengan arah tujuan lain yang mungkin bagi suatu organisasi. Ini berarti visi dapat dilihat sebagai lebih baik atau lebih jelek.
  - (d) *Tidak dapat dinyatakan benar atau salah*. Tetapi hanya dapat dinilai dirumuskan secara dinamis dilihat sebagai bagian tak terpisahkan dari tugas kepemimpinan visioner yang sedang berlangsung.
  - (e) *Tidak statis, sekali dinyatakan berlaku sepanjang masa*. Sebaliknya visi dirumuskan secara dinamis dilihat sebagai bagian tak terpisahkan dari tugas kepemimpinan visioner yang sedang berlangsung.

### 5. Sebab-sebab Kegagalan Visi Organisasi

- Tidak semua visi dan misi organisasi berhasil atau efektif. Menurut Jansen H. Simano ada enam sebab mengapa visi dan misi sebuah organisasi tidak efektif dan perlu kita perhatikan agar dapat merumuskan kembali visi dan misi yang powerful:

1. Konsep tentang visi dan misi itu sendiri yang tidak jelas. Peter Senge membedakannya sebagai berikut : Visi adalah "the what" yaitu gambaran masa depan yang ingin kita ciptakan sementara misi adalah "the why" yaitu alasan mengapa organisasi diciptakan.
  2. Karena secara intrinsik organisasi tidak sungguh-sungguh mendambakan dan mengusahakan tercapainya visi dan misi itu sendiri. Jadi tidak ada motivasi.
  3. Rumusan visi dan misi organisasi dianggap tidak realistik untuk dicapai. Artinya visi dan misi tersebut tidak dipercaya oleh konstituenya karena dibuat tidak selaras dengan sistem nilai organisasi.(shared value).
  4. Visi dan misi organisasi tidak fleksibel. Organisasi harus tangguh menghadapi berbagai tantangan, dan teguh menuju arah tujuan organisasi.
  5. Visi dan misi organisasi tidak didukung oleh strategi bisnis dan manajemen yang tepat.
  6. Visi dan misi organisasi tidak ditopang oleh kepemimpinan yang mampu merealisasikan visi dan misi organisasi menjadi kenyataan.
- dan komitmen. Untuk menjadi milik bersama (shared), visi harus timbul dan mencerminkan pandangan banyak orang (personal vision) yang dikemukakan dalam forum dialog organisasi.
- c. Tidak semua visi sama (cequal). Visi yang dijabarkan kedalam tujuan nyata, mempunyai kekuatan unik untuk menimbulkan (tengender) dan komitmen agar benar-benar menjadi milik bersama (shared). Visi organisasi harus merupakan cerminan dari tujuan organisasi.
  - d. Banyak anggota organisasi, khususnya yang peduli, mempunyai rasa kebersamaan tentang tujuan yang ditegaskan. Tujuan bersama kadangkala tak kelihatan karena tugas sehari-hari, budaya organisasi, dan kendala dari struktur organisasi. Untuk lebih mengetahui visi organisasi perlu ditanyakan kepada anggota dan belajar mendengarkan jawaban mereka.
  - e. Setiap anggota organisasi sesuai dengan peranannya dapat mengemukakan pendapatnya mengenai apa yang menjadi masalah mereka dan didengar oleh pimpinan. Proses ini disampaikan dalam suasana keterbukaan dan kepercayaan.

## Visi Bersama (Shared Vision)

Visi organisasi lahir dari dialog dan diskusi antar warga organisasi melalui proses sbb :

- a. Setiap organisasi mempunyai tujuan: Tujuan mendalam yang menekankan alasan berdirinya organisasi. Kita mungkin tidak pernah mengetahui secara penuh tentang tujuan organisasi seperti seorang tidak pernah menemukan tujuan hidupnya tetapi dengan terus mendengarkan kita dapat mengetahui dan mempengaruhi seseorang atau masyarakat untuk mengubah orientasi reaktif menjadi orientasi kreatif.
- b. Petunjuk untuk mengetahui tujuan yang mendalam (deep purpose) kadangkala dapat ditemukan dalam aspirasi pendirinya, dan pada alasan mengapa organisasi tersebut muncul. Visi yang dipadukan kedalam tujuan organisasi mempunyai kekuatan unik yang membangkitkan aspirasi

## Jejaring Kerja dan Komunitas (Network and Community)

Kemunculan infrastruktur baru yang akan kita pandang memungkinkan pembangunan visi bersama adalah berdasarkan anggapan bahwa organisasi adalah suatu komunitas yang tumpang tindih dan terwujud atas makna bersama. Kita harus menyadari bahwa perekat utama yang mengikat orang bukanlah apa yang mereka dapat dari organisasi tetapi apa yang dapat mereka berikan kepada masyarakat.

1. Mendefinisikan kembali organisasi sebagai komunitas atau masyarakat berarti menggunakan pendekatan pembangunan masyarakat di dalam organisasi khususnya organisasi bisnis. Ini juga berarti kita melihat organisasi sebagai pusat makna dan tujuan yang lebih luas dimana orang mempunyai komitmen kepada dirinya sebagai warga negara yang bebas dan suatu masyarakat demokratis. Ternaskuk jawaban terhadap pertanyaan kunci seperti ini adalah keputusan apa, dan bagaimana menjamin

- kontribusi orang agar dihargai secara adil. Akhirnya organisasi sebagai masyarakat mencerminkan suatu pengembangan buah pikiran tentang makna organisasi, badan usaha, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi melalui berbagai jalin komunikasi.
- Visi bersama dapat dibangun melalui kontak pribadi. Untuk menghubungkan seluruh komunitas yang beragam bersama-sama organisasi tergantung pada jaringan informasinya, saluran komunikasi dimana orang dapat berbicara dengan bebas untuk berpartisipasi. Dewasa ini komunikasi dapat dilakukan melalui jaringan komputer *electronic mail* dan *conferencing*. Namun pengalaman menunjukan bahwa alat tersebut dirasakan tidak cukup untuk membangun makna yang dihayati bersama.

Jaringan informal tersebut sangat vital tetapi masih perlu diikuti dengan tatap muka agar membawa perubahan mendalam di bidang budaya dimana hierarki manajemen sangat sulit mencapainya.

## 6. Pembaharuan Visi (Revisioning)

Pada kenyataannya dunia ini berubah dengan cepat (radical change), yang bisa menyebabkan visi yang telah disepakati sebelumnya, perlu diadakan pembaharuan atau penyesuaian. Untuk itu perlu diadakan penanganan ulang (Revisioning), agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan perkembangan zaman. Pimpinan organisasi yang baik umumnya akan segera tanggap dan segera menyempurnakan visi organisasinya atau kalau perlu mengubahnya. Yang penting disini adalah mengadakan perubahan, antara lain melalui pengembangan belajar dalam organisasi atau "*Fostering Organizational Learning*".

Memasuki abad 21, organisasi harus siap menghadapinya dengan berbagai antisipasi dan penyesuaian, sebab kehidupan modern di abad 21 ini sangat dipengaruhi oleh kekuatan yang terjadi di luar organisasi, antara lain:

- Perkembangan teknologi, informasi, IPTEK, Services Globalisasi, Budaya, Politik, dan Bisnis;
- Restrukturisasi ekonomi nasional untuk menghadapi kompetisi dunia;
- Menurunnya kepercayaan pada lembaga-lembaga pemerintah;
- Perumbuhan ekonomi yang menurun sebagai akibat utang luar negeri, persaingan global, sistem perbankan yang rusak, infrastruktur yang kurang memadai;
- Pergeseran demografi dan sosial budaya.

## 7. Contoh Visi

- Departemen Penerangan RI (sebelum bubar) : "Departemen Penerangan sebagai motivator dan dinamisator berkembangnya masyarakat berbudaya informasi, melalui penerangan yang berkualitas menuju bangsa yang bersatu, maju dan mandiri".
- Departemen Kesehatan RI: "Indonesia Sehat Tahun 2010"
- Malaysia : Transparan pada himpunan trasipatan
- $SVH = B (3V + 5A = 10/10 W) G$   
(St Vincents will be to base class within 3 years in Victoria, within 5 years in Australia and within 10 years will be one of the Top Ten Hospital's in the world by the Power of God)
- "We think we will be number one in the chipset business by 1001" (Visi dari Via Technologies, one of Taiwan's leading fabless chipset designers)
- Visi Departemen Pertanian
- MET : Pertanian Modern, Efektif dan Tangguh
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI

*Indonesia aims to be a newly industrialized country by the end of its second long term development plan period in 2019/2020. With the industry as its primary engines of economic growth.*

*By that time, its industrial sector will play a major role in earning foreign exchange revenues, boosting nation income and providing opportunities. At the same time, trade activities are expected to be efficient, opening the nation fully to free competition on the global market.*

*N.T.O. Wee*

### Kepemimpinan yang Visioner

Visi merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan dan kepemimpinan merupakan sarana bagi suksesnya organisasi. Visi seorang pemimpin dapat memberi inspirasi bagi suatu tindakan yang pada gilirannya membantu membangun masa depan melalui pengaruh dan dampaknya yang besar terhadap organisasi.

Bermikianlah peran seorang pemimpin menjadi penting karena dia harus bersaing dengan pikiran dan perasaan dan mereka yang mau bergabung atau mengikuti kepemimpinannya. Visi seorang pemimpin berarti pemahaman tentang kondisi masa depan dan kenyataan masa kini. Yang lebih penting, visinya dapat memberikan gambaran peta jalan yang akan di tempuh menuju masa depan dan sekaligus berfungsi sebagai pemandu (guidelines) bagi setiap warga organisasi. Bagaimana mereka harus bertindak dan berinteraksi dalam rangka mencapai apa yang dianggap sebagaimana diharapkan (desirable).

Visi pemimpin mungkin bersifat intuitif atau sangat terstruktur. Tetapi visinya itu merupakan landasan utama sebagai sumber kekuatan bagi keberhasilan dalam memenuhi uji persaingan dan seleksi.

Kepemimpinan yang efektive mendorong kemampuan organisasi untuk turut meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat luas. Berbeda dengan manager yang memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, seorang pemimpin mampu merancang dan membangun lembaga. Seorang pemimpin merupakan sritiek masa depan organisasi.

Pada era yang penuh perubahan ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan :

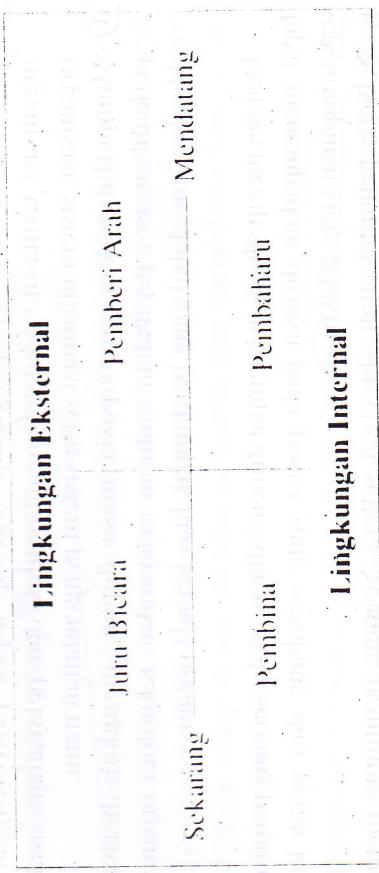
- a) Melakukan komunikasi dengan anggota organisasi yang memerlukan bimbingan, dorongan dan semangat (encouragement).
- b) Mendaagunakan lingkungan strategis dan berkomunikasi dengan pihak terkait seperti pelanggan dan pemain modal.
- c) Membangun dan mempengaruhi segenap aspek penyelenggaraan organisasi termasuk pengembangan produk dan pelayanan, struktur organisasi, sistem informasi serta sistem pengendalian mutu.
- d) Memperhitungkan (antisipasi) masa depan, mengkaji berbagai perkembangan : perubahan tuntutan masyarakat, teknologi, organisasi dan ekonomi global yang berdampak luas kepada organisasi

Dengan memperhatikan keempat dimensi diatas, maka seorang pemimpin dapat menempatkan dirinya pada posisi yang seimbang dari peran kritis kepemimpinan yang efektive.

- a) Sebagai pemimpin arah (direction setter). Seorang pemimpin memilih dan menetapkan target dari lingkungan eksternal strategis masa depan. Kesanalah segenap sumber daya organisasi diarahkan dan dikerahkan. Inilah arti dari visi organisasi.
- b) Sebagai pembawa perubahan di dalam lingkungan internal organisasi, sehingga mendorong perubahan bagi organisasi. Untuk menjadikan pelaku memungkinkan tercapainya visi organisasi. Untuk mempraktikkan perubahan, seorang pemimpin harus mampu mempraktikkan perkembangan di luar organisasi, mengkaji pengaruh dan dampaknya bagi organisasi, memiliki kepekaan terhadap suasana genting (sense of emergency) dan prioritas perubahan yang dituntut oleh visi organisasi. Selagai juru bicara (spokes person). Seorang pemimpin harus makin dalam berkomunikasi, menjadi pendengar yang baik dan merupakan pejujukan dari visi organisasi, dia mampu menjelaskan serta negosiasi dengan pihak luar terkait tentang visi organisasinya.

d. Sebagai coach, pemimpin merupakan pembina tim yang berusaha memberdayakan warga organisasi untuk bertindak dan membangun hubungan sosial, serta meningkatkan motivasi anggota dalam rangka merealisasikan visi organisasi.

#### Bagan Visionary Leadership



Keterangan :  
Pembina Arah : Pemimpin memilih dan menentukan pilihan menjelaskan target yang ingin dicapai organisasi dimasa depan.

Agen Pembaharu : Pemimpin bertanggung jawab sebagai pembawa perubahan dalam masalah-masalah intern (kepegawaian, sumber dana \* /sarana) mengantisipasi perkembangan masa depan.

Juru Bicara : Pemimpin adalah juru bicara yang ahli, konsultan sekaligus negosiator.

Pembina : Pemimpin adalah "Mitru pembina" yang pandai memberdayakan individu/anak buah dengan memberi semangat dan dorongan serta penggalangan.

## Strategi Membangun Visi bersama

Dari disiplin bersama dapat ditarik kesimpulan yang utama bagi suatu organisasi atau perusahaan bukanlah kepuasan dari anggotanya, tetapi kemauan mereka untuk maju bersama organisasi atau perusahaan. Masalahnya adalah bagaimana membangun visi bersama sehingga anggota dari semua jajaran dan jenjang bisa menumbuhkan rasa memiliki dan tanggungjawab (commitmen) yang besar terhadap maju mundurnya perusahaan atau organisasinya.

Menurut Peter Senge visi bersama menuju kemampuan dan kompetensi untuk menggali gambaran bersama tentang masa kini dan masa depan organisasi. Yang direnungkan dan dihayati sepenuh hati oleh setiap anggota organisasi, sehingga mereka merasa terpanggil, memiliki komitmen bersama untuk menjaga agar masa kini dan masa depan menguntungkan bagi semua. Ini berarti bahwa pimpinan organisasi dituntut untuk membuka diri terhadap masukan dan balikan dari anggota serta menyadari bahwa mendekatkan visi yang tidak sesuai dengan aspirasi dan ekspektasi bersama, tidak akan efektif.

Strategi visi haruslah dibangun. Setiap langkah dari proses harus dapat membangunkan kapasitas mendengar dari pihak pimpinan pada seluruh bagian organisasi, sehingga mereka dapat melangkah pada tingkat selanjutnya. Ada 5 langkah awal dimana anda dapat mengkaji organisasi anda sekarang berada, lalu membuat rencana untuk melangkah selanjutnya dengan menggunakan strategi sebagai berikut :

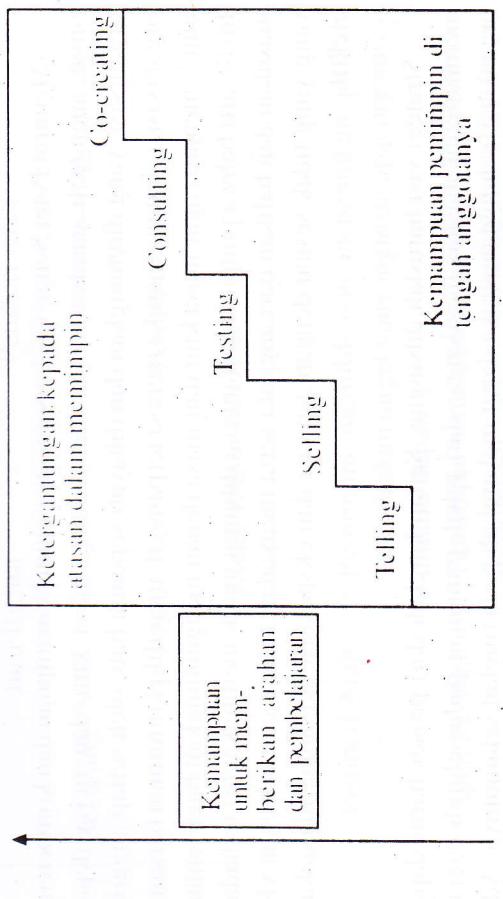
### 1. Telling (memberitahu)

Pimpinan mengetahui visi apa seharusnya, dan apa yang harus dilakukan organisasi untuk menindak lanjuti secara konkret dan jelas dalam program dan kegiatan.

### 2. Selling (merajual)

Pimpinan mengetahui visi apa yang seharusnya, dan kebutuhan organisasi yang diperlukan untuk pelaksanaannya.

3. *Testing* (mengujii)
  - Pimpinan mempunyai sebuah atau beberapa ide tentang visi dan ingin mengetahui reaksi anggota organisasi sebelum pelaksanaan.
4. *Consulting* (konsultasi)
  - Pimpinan menetapkan bersama suatu visi dan akan menciptakan suatu input dari organisasi sebelum pelaksanaan.
5. *Co-creating* (menciptakan bersama-sama)
  - Pimpinan dan anggota organisasi melalui proses kolaborasi, membangun visi bersama.



Suatu organisasi yang tidak mengambil dan menerapkan proses formal dan diselenggarakan secara bersama atas penyusunan dan visi bersama. mungkin akan mendapatkan dirinya mengikuti jalur kurang resistance, turun menuju ke kiri, jatuh kembali pada tingkat telling. Pimpinan secara bertahap akan lebih diktator dan anggota lain organisasi akan lebih pasif.

Namun jika anda mendaki secara bertahap menuju tingkat co-creating maka di setiap tingkat akan menambah kemampuan anda untuk mencapai tingkat selanjutnya. Kemampuan pimpinan untuk mendengarkan aspirasi dan ekspresi anggota organisasi dan kapasitas organisasi untuk membangun aspirasi, secara bertahap diperkuat dan saling melengkapi.

#### *Tingkat I : Memberitahu (telling)*

Telling sering dilakukan pada suatu krisis, ketika pimpinan merasa bahwa beberapa perubahan drastis diperlukan. Walaupun telling adalah tradisional dan lebih bersifat autoritorian dalam pencarian perubahan, namun tetap sebuah visi, dengan kekuatan untuk mendorong masyarakat.

Media telling yang efektif adalah penjelasan yang diberikan secara efisien, langsung dan konsisten ke seluruh organisasi. Surat dan video, jika dibuat secara baik, akan memenuhi syarat ini, seperti juga pembicaraan pribadi khususnya jika terdapat peluang untuk bertanya dan kelanjutannya. Pastikan substansi apa yang anda sampaikan. Kemudian alasan mengapa perubahan harus dilaksanakan.

\*: *Ceritakan yang sebenarnya tentang keadaan realita sekarang.*

Salah satu fungsi sentral dari visi adalah untuk menghasilkan tekanan kreatif (*creative tension*), untuk membuat orang mengerjai permasalahan pada realita saat ini, dan menghasilkan yang akan datang dari pengertian jarak kebenaran dari visi tersebut. Apapun yang jauh dari kebenaran akan mengurangi kredibilitas. Jika beberapa informasi sangat sensitif atau rahasia, terangkan mengapa anda tidak bisa membukanya.

\*: *Menulis surat dan menyampaikan*

17

Pada gambar di atas nampak bahwa makna ke kiri, maka organisasi sangat bergantung kepada pimpinan yang kuat untuk memberi tahu kepada semua anggota tentang visi apa yang sebaiknya. Makin ke kanan, organisasi makin membutuhkan kepemimpinan, arah dan kapasitas belajar. Dalam hal ini pimpinan adalah orang yang mempunyai jawaban dan berindikasi sebagai pengatur pertemuan (convenor) pada proses tersebut.

\* *Hans jelas tentang apa yang bisa dimulungkan dan apa yang tidak.*  
Mungkin terdapat beberapa ide tertentu dimana bawahannya mempunyai beberapa tingkat kelebihan untuk mempengaruhi dan yang lainnya dimana mereka secara tertulis tidak mempunyai pengaruh. Jika ya, maka katakanlah hal tersebut.

#### \* *Tuliskah bagian diatas, tetapi jangan terlalu banyak.*

Sebuah visi membutuhkan pengayaan dan detail untuk hidup tetapi, awalnya jangan terlalu dirisi dengan terlalu banyak detail, karena ini lah sebenarnya peluang organisasi untuk membuat visi itu sendiri.

### **Tips dalam Menjual**

\* *Jaga saluran tetap terbuka untuk respon*  
Sebagai contoh, tidak lanjut pernyataan tentang visi dengan suatu masa istirahat, sehingga senior manager dapat mengetahui seberapa jauh pesan tersebut terjual.

#### \* *Dukung enrollment Tidak Manipulasi*

enrollment (pendaftaran) adalah proses menjadi sesuatu hanya dengan pilihan. Anda tidak dapat mendaftarkan orang lain, orang hanya bisa memdaftarkan dirinya sendiri. Adna dapat menunjukkan mereka dengan sebuah gambar, termasuk bukti pendaftaran anda.

#### **Batas dari cara memberitahu (Telling)**

Riset komunikasi variabel menunjukkan bahwa orang hanya mengingat sekitar 25% pesan yang disampaikan kepada mereka. Dan setiap orang mungkin mengingat 25% bagian yang berbeda-beda. Selanjutnya, jika pesan itu adalah visi melalui telling orang kan memerlukan sedikit hanya sedikit yang merasa berlatasan untuk mempunyai komitmen kepada hal tersebut. Pemimpin yang bergratung hanya pada "telling" sering frustasi dengan apa yang dianggap sebagai komunikasi yang jelek. Sayangnya, banyak manager merespon hal tersebut dengan mengulangi pesan-pesan yang sama dengan volume yang lebih kencang atau lebih panjang tetapi pekerja hanya bertindak lebih jauh jika mereka hanya penyerima pasif dari statu visi. Hal ini lebih efektif untuk memimpin bergerak ke tingkat selanjutnya selling omenjual.

#### **Tingkat 2 : Menjual (selling)**

Pimpinan berusaha untuk memberi peranan orang pada visi dan membuat daftar komitmen sebanyak mungkin. Ini mungkin benar untuk dilakukan, tetapi hal itu hanya dapat dilakukan jika organisasi sejalan dengan kita, pada karyawan adalah seperti pelanggan dari pimpinan, dan mereka dapat mengatakan "tidak" dengan berbagai cara, termasuk penolakan secara pasif. Sampai pada pekerja mengatakan "ya" dengan segenap hati, barulah pada pimpinan menutup tawarannya.

#### \* *Bangun Hubungan anda dengan pelanggan - pekerja anda.*

Pesan implisit dari usaha menjual adalah "Saya tergantung pada anda untuk melaksanakan hal ini. Saya memberikan nilai/menghargai hubungan dengan anda. Jika anda seluruhnya tidak setuju, saya minumgkin tidak akan melaksanakan komitmennya dengan cara ini. Saya mengetahui bahwa anda mempunyai sesuatu yang benar-benar tidak anda inginkan, karena saya tahu bahwa ini akan mempengaruhi organisasi kita."

#### \* *Pusatkan pada keuntungan, bukan keistimewaan.*

Dari pada hanya menjelaskan visi, tunjukkan bagaimana hal tersebut akan memenuhi kebutuhan, keinginan dan situasi dari pegawai anda.

#### \* *Bergeraklah dari kita kepada pribadi saya.*

Untuk mengatakan : "Ini adalah visi yang didukung oleh organisasi kita" nyatakan secara tidak langsung bahwa anda menjamin semua yang mendengar akan puas dan termotivasi dan terinspirasi dengan hal tersebut hanya karena mereka bekerja disini. Hal ini akan menimbulkan penolakan. Sebaliknya, bicaralah mengenai mengapa hal tersebut penting terhadap anda secara pribadi, dan apa yang sangat berarti bagi anda ?

### Tingkat 3 : Menguji (testing)

Apa yang membuat anda puas/bergairah tentang visi ? apa yang tidak ?

**Tips untuk ahli dalam testing mode :**

Sediakan sebanyak mungkin informasi untuk meningkatkan kualitas respon

- Buatlah tes yang baik
- Lindungi privasi orang
- Buatlah tes sehingga orang menjawab tanpa rasa takut
- Kombinasikan angket dengan wawancara
- Uji motivasi, kegairahan dan kemampuan
- Uji ketekunan dan ketekunan dalam mengikuti proses

### Tingkat 4 : Konsultasi

Visi apa yang direkomendasikan anggota untuk kita adopsi ? (visi ini)

**Tips untuk menjadi ahli pada konsultasi**

- Bangun perlindungan melawan distorsi dari pesan
- Kumpulkan dan seburkan hasil
- Jangan mencoba memberitahu dan konsultasi secara simultan.

### Tingkat 5 : Menciptakan Bersama-sama

- Mulai dengan visi pribadi untuk membangun momentum
- Perlakukan setiap orang setara
- Carilah persekutuan bukan perjanjian
- Diantara tim, doronglah saling ketergantungan dan keragaman
- Hilangkan sampling
- Biarkan orang bicara untuk mereka
- Harapan dan bina saling menghormati
- Pertimbangkan visi sementara untuk membangun momentum

### Tahap Pembentukan Visi Bersama (Ringkasan)

| Tahapan                          | Uraian Tahapan   | Cara Penyampaian  | Limitasi   |
|----------------------------------|--|---|--|
| Tahap 1 = Telling (memberi tahu) | P i n p i n g menentukan visi, anggota mengikuti   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samapai kalan instruksi secara langsung, jelas, konsisten</li> <li>• Kemukakan dengan jelas apa yang dapat didelegasikan dan apa yang tidak dapat didelegasikan</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota hanya dapat 25% dari instruksi yang diberikan pimpinan.</li> <li>• Anggota akan mengikuti, tapi hanya beberapa orang saja yang merasa ada komitmen.</li> </ul>  |
| Tahap 2 = Selling (menjual)      | Selling (menjual) mengenai gagasan mengenai visi-pimpinan yang mengetahui apa visi yang sebaiknya bagi organisasi, menawarkan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbuka dalam menyerimai gagasan anggota</li> <li>• Mendukung inisiatif usulan anggota (enrollment), jangan memanipulasi.</li> <li>• Pemimpin gagasan menyambut memberikan "penerimaan" oleh anggota.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengiakan dengan kepatuhan</li> <li>• Para anggota akan mengatakan akan saya coba.</li> <li>• Kadangkala anggota tidak mau menerima visi pimpinan. Jika demikian kembali lah ketahap (telling) atau teruskan tahap 3 "testing" atau teruskan ke tahap 4 "Consulting"</li> </ul> |
|                                  |  |   | Pengeluaran Visi dan Misi Nasional   |

|                                   |  |  |   |   |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| Tahap 3 : Testing (mentest)       | <p>Pimpinan sudah memiliki beberapa gagasan tentang visi tapi ingin mengetahui reaksi anggota setelah melanjutkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berikan informasi sebanyak mungkin untuk mengemukakan gagasan melalui tes.</li> <li>• Menghadapi hasil tersebut di atas ajukan dalam kuesioner "Bagaimana perasaan anda mengenai proses balikkan ini (feedback process)"</li> <li>• Berikan jaminan tentang privasi masing-masing anggota.</li> <li>• Buatlah konjimasi survei kuesioner dan wawancara.</li> <li>• Adakah tes mengenai motivasi dan kegunaan dan kemampuan.</li> </ul> | <p>Pimpinan menyusun visi dan minat masukan yang kritis sebelum melanjutkan pesan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Hinda riji penyalahgunaan pesan</li> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Jangan menggunakan telling dan consulting secara bersamaan</li> <li>• Bentuk focus group untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dan</li> </ul> | <p>Kumpulan menyusun informasi visi dan minat masukan yang kritis penyalahgunaan pesan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Hinda riji penyalahgunaan pesan</li> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Jangan menggunakan telling dan consulting secara bersamaan</li> <li>• Bentuk focus group untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dan</li> </ul> | <p>• Sampaikan hubungan telling, selling testing, consulting dibatasi oleh asumsi yang terselubung (tacit) = bahwa tujuan proses ini adalah menciptakan visi dari pimpinan puncak, dari keseluruhan organisasi. Asumsi ini tidak benar. Untuk golongan memengrah dan bawah, elemen seluruh visi terbentuk dari suatu tim, unit kerja atau suatu tempat.</p> |
| Tahap 4 : Consulting (Konsultasi) |  |  |   |   |

|                                   |  |  |   |   |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| Tahap 3 : Testing (mentest)       | <p>Pimpinan sudah memiliki beberapa gagasan tentang visi tapi ingin mengetahui reaksi anggota setelah melanjutkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berikan informasi sebanyak mungkin untuk mengemukakan gagasan melalui tes.</li> <li>• Menghadapi hasil tersebut di atas ajukan dalam kuesioner "Bagaimana perasaan anda mengenai proses balikkan ini (feedback process)"</li> <li>• Berikan jaminan tentang privasi masing-masing anggota.</li> <li>• Buatlah konjimasi survei kuesioner dan wawancara.</li> <li>• Adakah tes mengenai motivasi dan kegunaan dan kemampuan.</li> </ul> | <p>Pimpinan menyusun visi dan minat masukan yang kritis sebelum melanjutkan pesan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Hinda riji penyalahgunaan pesan</li> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Jangan menggunakan telling dan consulting secara bersamaan</li> <li>• Bentuk focus group untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dan</li> </ul> | <p>Kumpulan menyusun informasi visi dan minat masukan yang kritis penyalahgunaan pesan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Hinda riji penyalahgunaan pesan</li> <li>• Kumpulkan dan sebarluaskan hasil masukan</li> <li>• Jangan menggunakan telling dan consulting secara bersamaan</li> <li>• Bentuk focus group untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dan</li> </ul> | <p>• Sampaikan hubungan telling, selling testing, consulting dibatasi oleh asumsi yang terselubung (tacit) = bahwa tujuan proses ini adalah menciptakan visi dari pimpinan puncak, dari keseluruhan organisasi. Asumsi ini tidak benar. Untuk golongan memengrah dan bawah, elemen seluruh visi terbentuk dari suatu tim, unit kerja atau suatu tempat.</p> |
| Tahap 4 : Consulting (Konsultasi) |  |  |   |   |

## Rangkuman

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Tahap 5 : Creating (menempatkan visi bersama) | Pimpinan dan anggota organisasi melalui suatu proses menciptakan visi bersama | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mulalah dengan visi pribadi</li> <li>Setiap anggota diperlakukan sama</li> <li>Upaya kemitraan (alignment), bukan persejutuan</li> <li>Dorong upaya saling tergantung dan keanekaragaman dalam tim.</li> </ul> <p>Hindari sampling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Harapkan dan pupuk referensi untuk menggunakannya</li> <li>Perimbangkan elemen seluruh visi terbentuk dari suatu tim, unit kerja atau suatu tempat</li> <li>menekankan momentum</li> <li>Fokuskan pada dialog, tidak hanya pertanyaan visi (vision statement)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seperi hubungan telling, selling, testing, consulting yang dibatasi oleh asumsi yang terselubung (tacit) = bahwa tujuan proses ini adalah menciptakan visi dari pimpinan dan puncak dari keseluruhan organisasi</li> <li>• Asumsi ini tidak benar. Untuk menggaunnya akan memengaruhi elemen seluruh visi terbentuk dari suatu tim, unit kerja atau suatu tempat</li> <li>• Pergeseran demografi dan sosial budaya</li> <li>• Perlu diperhatikan untuk penyesuaian</li> </ul> |
|---|---|---|--|

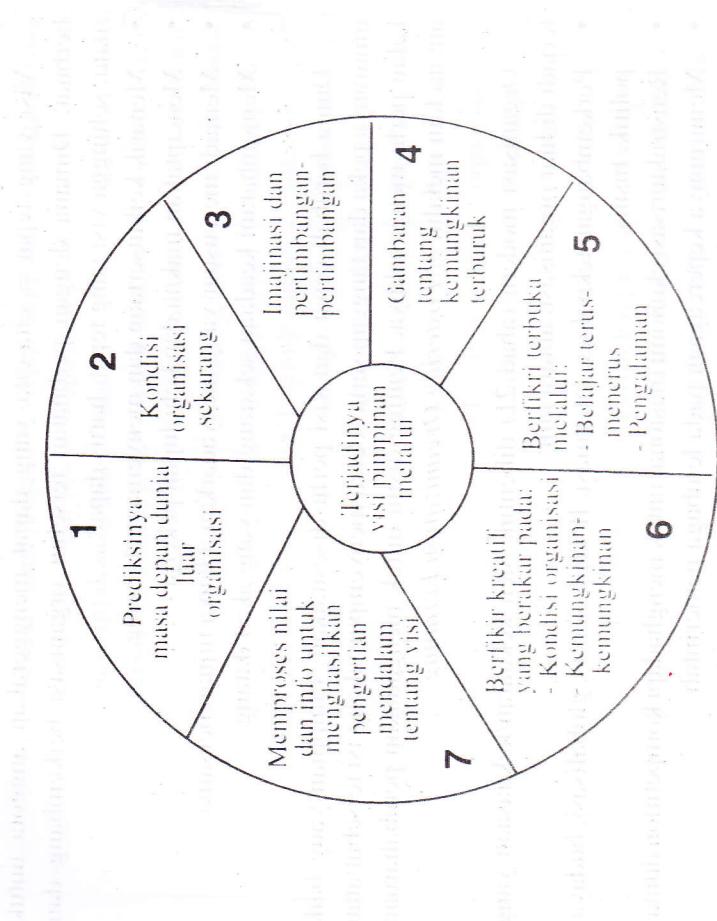
- Visi yang tepat = cita-cita yang dapat memgerakkan anggota untuk berbuat. Dimana dengan perbuatan tersebut organisasi berkembang dan maju, sehingga visi yang tepat harus dapat:
- Menarik keikutsertaan dan menyemangati orang
- Menciptakan makna dan kehidupan pekerja
- Menjadi mereksa yang menyadarkan adanya tujuan bersama
- Menjembutani keadaan sekarang dan yang akan datang

Dunia berubah cepat dan visi perlu disesuaikan. Pimpinan yang bank umurnya peka dan tanggap serta segera menyempurnakan visi tersebut atau kalau perlu mengubahnya. Pepting disini untuk mengadakan pembaharuan antara lain melalui : "Fostering Organization Learning"

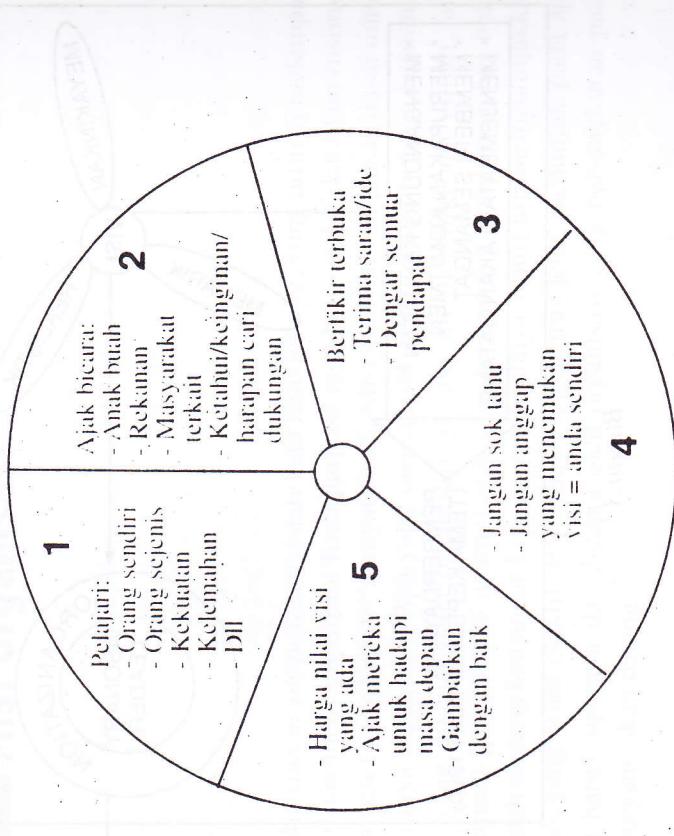
- Organisasi modern (abad 21) dibentuk oleh kekuatan/kekuatannya yang terjadi di luar organisasi, antara lain:
- Perkembangan teknologi, informasi, IPTEK, servis, globalisasi, budaya, politik, bisnis,
  - Renstrukturisasi ekonomi nasional untuk menghadapi kompetitif dunia
  - Menurunya kepercayaan pada kelembaga pemerintahan
  - Pertumbuhan ekonomi yang menurun akibat utang luar negeri, persaingan global, sistem perbankan yang amburadul, infrastruktur yang kurang memadai dan sebagainya
  - Pergeseran demografi dan sosial budaya
  - Perlu diperhatikan untuk penyesuaian

## Bagaimana Terjadinya Visi?

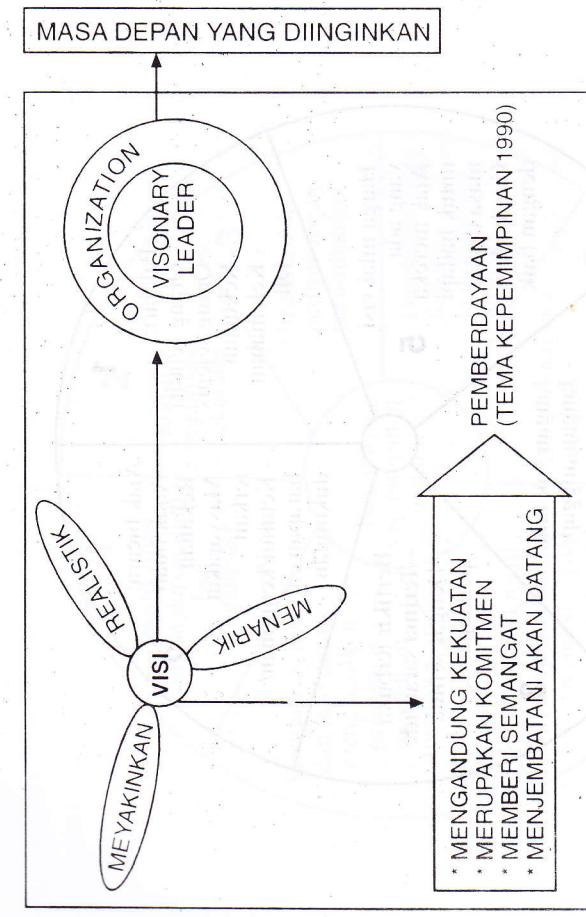
### Proses Pembentukan Visi



Bagan 1. Bagaimana terjadinya visi?



Bagan 2.



Bagan 3

### III Misi Organisasi

*Mission or purpose*, misi dari kata latin *mittere*, yang artinya melempar, pergi atau menyampaikan. Kata purpose juga berasal dari kata laiu (dashnya proponere) yang berarti "menyatakan". Misi menyatakan alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Apa yang menyebabkan kita disini bekerja bersama? Misi yang diketahui pada organisasi dewasa ini memiliki arti militer, arti kegamanan (penyebaran agama) atau misi kita adalah untuk merebut bukti perintah seorang komandan kepada anak buahnya. Kata purpose menunjukkan proses yang lebih efektif. Pernyataan misi harus jelas menunjuk pada apa yang harus dipenuhi dan dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada waktu yang akan datang.

Dengan demikian misi (mission), merupakan masa depan organisasi yaitu bagaimana organisasi berdiri.

Misi harus dapat menjawab beberapa pertanyaan yaitu:

1. Mengapa organisasi ada dan apa tujuannya?
2. Apa yang unik dan berbeda dari organisasi?
3. Apa yang kelihatannya akan berbeda mengenai kegiatan organisasi pada 3 sampai dengan 5 tahun mendatang?
4. Siapa customer kita?
5. Apa produk organisasi kita?
6. Apa yang menjadi perhatian kita mengenai perekonomian yang mendukung?
7. Apa kepercayaan, nilai, aspirasi dan prioritas filosofi kita?

Vince Gaspers dalam bukunya Manajemen Bisnis Total mengajukan konsep misi sebagai berikut:

1. Alasan-alasan bisnis dari perusahaan yang menyatakan;
2. Tidak menyatakan hasil;
3. Tidak ada batasan waktu dan pengukuran;
4. Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumberdaya.

Tujuan atau misi menjelaskan apa usaha yang anda geluti. Apa alasan atau pertimbangan yang melatarbelakanginya. Dari sini dapat diketahui besar tidaknya suatu organisasi. Misi memberi bobot suatu organisasi. Organisasi yang besar memiliki wawasan tujuan yang luas, mendalam dan luhur. Disinilah arti dan fungsi misi yaitu untuk menjembatani organisasi dengan kondisi hari depan yang diupayakan diproyeksikan.

Masalah yang biasanya ditemui dalam lingkungan organisasi pemerintahan atau nirlaba adalah tidak tercantumnya rumusan tentang misi organisasi secara jelas. Ini mungkin disebabkan masuknya faktor politik ke dalam organisasi dan juga tak ada hubungan yang jelas antara pengguna jasa dengan kontributor sumber daya. Untuk mempertahankan kedudukan, sering dianggap bijaksana untuk tidak menyatakan misi secara jelas. Atau penetapan misi tersebut lebih merupakan rekayasa pejabat baru dan bukan merupakan kelangsungan misi organisasi secara keseluruhan.

## Unsur-unsur Misi

Misi menurut Kotler merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan. Kebutuhan yang dapat ditanggulangi kelompok masyarakat, nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa mendatang (Kotler et al. 1987). Dari batasan tersebut di atas ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menuliskan misi suatu organisasi.

1. Produk apa atau pelayanan apa yang ditawarkan (pelayanan transportasi, pendidikan, kesehatan dan sebagainya)
2. Apakah produk atau pelayanan yang ditawarkan tersebut memang diperlukan kelompok masyarakat
3. Misi harus dengan jelas memiliki sasaran publik mana yang akan dilayani (kelompok usaha tani, nelayan, wanita, dokter, pendidik)
4. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat. Ini diperlukan untuk memarkan dukungan publik.
5. Aspirasi apa yang diungkapkan di masa datang, dijelaskan pula manfaat dan keuntungan masyarakat dengan produk dan pelayanan dimaksud.

## Proses Perumusan Misi

Misi sebaiknya dirumuskan oleh satu kelompok dan bukan hanya oleh satu orang. Pertanyaan pokok dimuat dalam formulir mencakup masalah sosial dan politik. Apa yang perlu dilakukan untuk mengantisipasi dan memberi jawaban terhadap kebutuhan dan masalah tersebut.

Bagaimana respon kita terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dan organisasi kita? Juga dimuat tentang nilai-nilai dan identitas organisasi. Pertanyaan tersebut perlu dikaji secara mendasar oleh tim perumus yang terdiri dari pakar dan para ahli terkait dalam organisasi. Langkah-langkah dalam perumusan misi dimaksud dapat diambil sebagai berikut:

1. seorang ditetapkan untuk menghimpun hasrat aspirasi dan keinginan yang dihadapi organisasi. Kesan atau masukan tersebut bisa datang dari luar organisasi.
2. kelompok atau tim pengkaji semua unsur yang terkait dengan organisasi seperti partai politik, generasi muda, kelompok profesi, organisasi buruh, media, rekaman, bisnis. Kelompok di atas merupakan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi pemerintah.

3. sesudah diadakan pengkajian mengenai pihak yang terkait, tiap anggota mengisi formulir misi dengan rumusan masing-masing. Kemudian diikuti dengan diskusi kelompok tentang misi yang ditulis masing-masing anggota sehingga menghasilkan rumusan bersama yang jelas.
4. hasil rumusan ini sudah berbentuk rencana misi dan dikembalikan kepada tiap anggota kelompok untuk diperdebatkan. Hasilnya disusun dalam bentuk rumusan misi yang telah disepakati kelompok.

Pernyataan misi yang jelas akan memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen serta kepemimpinan organisasi. Rumusan misi harus selalu berada di depan meja seluruh anggota organisasi.

Dalam proses pengembangan organisasi, misi sangat ditentukan oleh aspirasi dan persepsi pelanggan, maupun input dari para stakeholder. Namun demikian rumusannya seharusnya tidak terlalu melebar, yang mengakibatkan organisasi bergerak dalam segala hal, sehingga menjadi tidak efektif.

Dengan demikian Misi harus:

- a. merupakan awal dan tonggak dari perencanaan strategik
- b. menujukkan secara jelas mengenai apa yang dianggap penting oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan
- c. secara eksplisit mengandung apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan kegiatan spesifik apa yang harus dicapai
- d. mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang yang digeluti organisasi

Atas dasar misinya, maka organisasi akan mampu menentukan critical success factors (CSFs). Misi akan berubah, apabila kehendak (purpose) organisasi berubah atau adanya validasi langkah/komponen manajemen strategik ( manstra ) yang lain.

Joseph V. Quigley, dalam bukunya Vision (1993) menyatakan:

Mission sebagai suatu apa yang kita aspirasikan. Dalam beberapa tahun ini misi perusahaan telah dibahas menjadi elemen yang sangat mendasar didalam visi perusahaan.

3. Garfield percaya bahwa pembentukan nilai perusahaan membuat shared value meneka explisit, sesaat setelah lahirnya perusahaan. Masa hidup misi perusahaan kurang dari 10 tahun adalah normal. Setelah misi terbentuk tidak harus sering berubah, akan tetapi harus siap untuk dievaluasi. Hal ini tidak berarti, tidak bisa diubah kata-katanya atau kalimatnya didalam review tahunan perusahaan. Dapat saja terjadi perubahan misi akan tetapi biasanya tidak drastis.

### **Contoh Misi**

1. Departemen Transportasi Amerika Serikat:  
The Department of Transportation will " Tie America Together with a safe technologically advanced , and efficient transportation system that promotes economic growth and international competitiveness now and in the future, and contributes to a healthy and secure environment for us and our children.
2. Ford Motor Company:  
Ford Motor Company is worldwide leader in automotive and automotive related products and services as well as newer industries, such as aerospace, communication, and financial services. Our mission is to improve continually our products and services to meet our customers needs, allowing us to prosper as a business and to provide a reasonable return for our stockholder, the owners of our business.
3. Department of Health and Human Services  
The responsibility of the department of health and human services (HHS) is to protect and promote the health, and economic well being of all America and, in particular, those least be able to help them self, the elderly, person with disabilities, and the disadvantaged by helping them and their families develop and maintain healthy, productive, and independent lives.
4. Departemen Perindustrian dan Perdagangan

To achieve the vision, the Ministry of Industry and Trade outlines the following mission:

- \* To strengthen national industrial structure.

- \* To increase national competitive advantage.
- \* To extend and intensify human resource development.
- \* To build up nation technological infrastructure.
- \* To develop an attractive industrial and trade climate for investment.
- \* To expand and strengthen national and international trade net works.

### Latihan : Menggambarkan Visi Pribadi

Formulir Visi Individu (A)

|   |
|---|
| <p><i>[Tulis Visi Individu Anda]</i></p> <p>Visi Individu yang akan datang</p> <p><i>[Tulis Visi Individu Anda]</i></p> <p>Visi Individu yang akan datang</p> |
|---|

- \* Marilah kita merenung sejenak, lepaskan hal-hal dan tekanan-tekanan yang mengganggu pikiran kita, cobalah untuk berpikir jernih. Kembangkan imajinasi dan pengembaran pikiran dalam hidup dan kehidupan kita.
- \* Marilah kita coba untuk menulis dan merumuskan Visi Pribadi (Personal Vision), yang kita rasakan dapat menjadi dasar/keyakinan dalam berpikir, berindikasi dan mampu memotivasi diri kita dalam dinamika kehidupan kini dan di masa yang akan datang.
- \* Coba kita cermati rumusan visi tersebut, apakah benar-benar sudah menggambarkan hal-hal yang ingin kita wujudkan dalam mengarungi dan sekali-gus harapan yang ingin kita wujudkan selama ini menjadi dasar dan bermacam-macam kebutuhan kita kini maupun di masa yang akan datang.

Formulir Visi Individu (B) untuk mengarungi masa depan

|   |
|---|
| <p><i>[Tulis Visi Individu Anda]</i></p> <p>Visi Individu yang akan datang</p> <p><i>[Tulis Visi Individu Anda]</i></p> <p>Visi Individu yang akan datang</p> |
|---|

Setelah kita rumuskan visi pribadi, marilah kita merenung sejenak, lepaskan hal-hal dan tekanan-tekanan yang mengganggu pikiran kita. Cobalah untuk berpikir jernih tentang kedudukan, peran dan fungsi kita sebagai pemimpin (leader). Kembangkan imajinasi dan pengembaran pikiran, ataupun hal-hal yang sangat terkesan/menjadi kenangan dan sangat bennakna dalam pikiran sebagai pemimpin.

\* Marilah kita coba untuk menulis dan merumuskan Visi sebagai Pemimpin (Visi Pemimpin) yang kita rasakan dapat menjadi dasar/keyakinan dalam berpikir, berindikasi dan mampu memotivasi diri kita dalam dinamika kehidupan kita sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab secara hakiki saat ini maupun di masa yang akan datang.

\* Coba kita cermati rumusan visi tersebut, apakah benar-benar sudah menggambarkan hal-hal yang kita rasakan selama ini menjadi dasar dan sekali-gus harapan yang ingin kita wujudkan dalam mengarungi dan berperan pada dinamika kehidupan kita kini maupun di masa yang akan datang.

Vision yang akan datang yang akan datang

## **Latihan : Menggambarkan Visi Pribadi**

### *Tujuan:*

Latihan ini akan membantu Anda untuk menetapkan visi pribadi Anda.  
Apa yang Anda kehendaki tentang Anda sendiri dan dunia sekitar Anda.

### **I. Bersiaplah Melakukan Latihan**

#### **II. Menciptakan Hasil**

1. Membayangkan mencapai suatu hasil hidup yang betul-betul saudara angankah.
2. Abaikan bagaimana kerungkingannya "Apa Mungkin" atau Tidak Mungkin"

#### **III. Refleksikan visi awal saudara lengkap dengan Komponen-komponennya.**

Ajukan pertanyaan kepada diri pribadi saudara:

1. Aku tak dapat memperoleh yang kuinginkan
2. Aku menginginkan yang diinginkan orang lain
3. Aku tidak peduli apa yang aku inginkan.
4. Aku tahu apa yang aku inginkan, tetapi aku tidak dapat memperolehnya.

#### **IV. Mendeskripsikan Visi Pribadi**

Bayangkan saudara mencapai hasil yang benar-benar saudara inginkan  
Ajukan pertanyaan kepada diri pribadi saudara.

Seperi apakah yang saya inginkan?

Bagaimana Perasian saya setelah memperolehnya?

Kata-kata apa yang saya pergunakan untuk mendeskripsikannya?  
Yaitu:

Citra diri pribadi bagaimana

Yang nampak bagaimana?

Rumah?

Kesehatan?

Hubungan?

Pekerjaan?

Personal Pursuits?

Masyarakat?

Tujuan Hidup?

Dan Lainnya?

#### **V. Mengurangi dan Menjelaskan Visi Standara**

Jika sekarang saya memperolehnya

Apakah saya mengambilnya?

Bagaimana kesimpulan saya?

Apakah saya ambil?

#### **Latihan : Menentukan Visi Bersama**

"Apa yang ingin saya ciptakan?"

#### **Langkah I : Membangun Visi Masa Depan**

Lima tahun dari sekarang Anda membangun organisasi yang sesuai dengan keinginan anda. Sebagai suatu tim, kini menjadi tugas anda untuk menguraikan dengan memperhatikan secara realitis lingkungan sekeliling Anda.

Perhatikan pertanyaan-pertanyaan dibawah ini.

Gambarkan Visi bersama organisasi anda masa depan. Pastikan setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk mengomentari setiap pertanyaan. Catat pokok penting pada suatu "flip chart" sehingga setiap orang dalam kelompok dapat melihatnya.

1. a. Siapa saja "stakeholder" organisasi ini yang kita ciptakan? (didirikan lima tahun yang akan datang)
- b. Nilai apa yang kita hasilkan bagi mereka?

2. a. Saham apa saja yang kita berikan pada dunia (wilayah) di sekitar kita?
  - b. Apa pengaruh pekerjaan kita terhadap sekitarnya?
3. Dengan cara apa saja organisasi kita mendapat kepuasan untuk bekerja?
  4. a. Bagaimana kita tahu bahwa masa depan organisasi kita cukup mantap?
  - b. Apa saja yang telah kita lakukan untuk menjamin masa depan kita?

Setelah setiap pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas tanyakan:

*"Bagaimana kita mengukur kemajuan"*

### ***Langkah 2 : Realitas Saat ini***

Kini mari kita kembalikan pada keadaan sekarang, dan perhatikan organisasi ini sebagaimana adanya saat ini:

1. Siapa saja yang judi "stakeholders" saat ini baik didalam maupun di luar organisasi

2. a. Aspek-aspek apa pula dari organisasi kita yang dapat memberdayakan orang-orang?

3. Bagaimana penggunaan RENTRA (Rencana Strategis) (Strategic Planning) pada saat ini?

4. a. Kehilangan atau kerugian apa saja yang ditakutkan akan terjadi?
- b. Apa saja yang kita ketahui (yang seharusnya memang kita butuhkan untuk diketahui).

### ***Setelah Presentasi Satu Visi***

#### ***Tujuan:***

Kebanyakan sesi-sesi visi bersama melibatkan kegiatan menyimak apa yang dipresentasikan orang lain mengenai apa yang dinginkan terhadap organisasi ini dimasa depan. Setelah mendengar presentasi kita seringkali membutuhkan suatu cara selaku individu untuk memfokuskan reaksi-reaksi kita, dan menetapkan apakah gagasan-gagasanya dapat menjadi milik kita juga.

Pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat membantunya.

1. Bila Anda, apa yang menjadi kata-kata kunci dalam pernyataan visi ini?
2. Bagaimana perasaan (kesan) Anda pertama kali melihat visi tersebut dipresentasikan atau mendengar secara terurai dalam pembicaraan ataupun setelah membacanya dari flip chart?
3. Bagaimana perasaan Anda kini?
4. Apakah ini dapat menumbuhkan naluri - identifikasi Anda (apakah Anda merasa seolah-olah memilikiinya)?
5. Jika tidak (belum) bagaimana merubahnya sehingga Anda merasakan naluri kepemilikannya "sense of ownership"?
6. Apakah ini dapat mengelitik "sense of meaning and purpose" Anda?
7. Jika tidak (belum) bagaimana mengubahnya permak-na bagi anda?
8. Berdasarkan perasaan dan reaksi Anda, implikasi apa yang Anda lihat dari pernyataan visi ini mengenai proses penemuan visi organisasi Anda?

#### ***Latihan: Menciptakan Satu Visi***

#### ***Tujuan:***

Agar peserta mempunyai rasa yang satu tentang maksud yang terkandung dalam satu visi untuk masa yang akan datang

## *Penerapan:*

Sesi ini dibentuk untuk memberikan satu fokus, mengidentifikasi tujuan dan menciptakan satu visi nasional. Ini harus dilaksanakan pada awal proses menghadapi tahun-tahun 2003, 2010 dan 2020.

### *Tahapan Pembelajaran :*

1. Memperkenalkan konsep visi kepada kelompok. Fasilitator mengawalinya dengan menciptakan suasana belajar yang kondusif
2. Kelas dibagi dalam kelompok dan
3. Setiap peserta menciptakari gambaran bagaimana mereka melihat organisasinya di masa yang akan datang tahun 2003, 2010 dan 2020
4. Di dalam kelompok, pesem berbagi Nvisi dan mempelajari kesamaan dan perbedaan; mengembangkan pemikiran yang kreatif
5. Masing-masing sub kelompok swasta, dan permerintah menciptakan suatu kesatuan visi masa, yang akan datang yang mencakup hal yang disepakati maupun yang berbeda.
6. Kemudian dalam kelompok masing-masing sub kelompok menyajikan visinya.
7. Kedua kelompok menciptakan visi nasional
8. Selanjutnya kelompok menjelajahi bagaimana kelompok mengkaji visi, mendayagunakan peluang eksternal dan kekuatan internal.
9. Akhirnya sub kelompok menjajagi cara-cara bagaimana mereka masing masing dapat ikut serta, merealisasikan visi tersebut menjadi kenyataan.

Visi dapat digunakan sebagai refrensi dalam pengambilan keputusan bila menerapkan tindakan yang strategik dan taktis. Visi harus cukup jauh ke masa yang akan datang untuk memberikan arah dan cukup memberikan fokus, la dapat menjadi sumber apa saja yang dilakukan organisasi. (Tunjukkan OHP 4. 1.)

## **I. Persiapan untuk Pemikiran Kreatif**

Kita biasa menggunakan otak untuk pemikiran yang sistematik, logis, garis lurus. Untuk membangun visi, kita perlu membolehkan diri Jadi kreatif, membayangkan dan mengharap.

Lakukan latihan relaks sebagai berikut:

- Mintalah setiap peserta diajak bersandar dikursinya dengan tangan santai, kaki tidak bersilang dan mata ditutup.
- Bicaralah dengan lambat dan lembut, mintalah mereka membayangkan suatu perissova yang sungguh baik, yang membawa kembali kenangan yang menyenangkan. Katakan kepada peserta untuk menghidupkan kembali semua yang terjadi pada peristiwa tersebut.

Katakanlah untuk memperkenalkan warna, suatu, bau yang dibayangkan. Minta peserta beberapa menit menikmati kenangan tersebut.

Kemudian dengan lembut mintalah mereka memikirkan apa yang hendak mereka sempurnakan, misanya: kebut mereka, kemampuan olahraga, hobbi, mungkin rumah atau sesuatu yang terkait dengan yang bersangkutan yang ingin disempurnakan. Peserta memvisualisasikan di dalam imajinasi sekarang. Mintalah peserta agar kritis terhadap semua kesalahan tetapi dengan satu pandangan diatas. Bolehkan peserta dalam beberapa menit tenggelam dalam imajinasi.

Sekarang katakan dengan lembut agar peserta memvisualisasikan penyempurnaan sedikit demi sedikit, langkah demi langkah, bagian demi bagian. Doronglah mereka menjadi bagian dari visinya melihat warna, mendengar suara, merasakan penyempurnaan.

Bolehkan mereka beberapa menit membagun kembali imajinasinya. Kemudian mintalah mereka menggambarkan penyempurnaan secara keseluruhan. Bolehkan mereka beberapa menit untuk mempertimbangkan, kemudian minta mereka mengkaji hambatan

dalam mencapai penyempurnaan yang diinginkannya. Peserta diminta menghadapi secara serius memecahkan hambatan tersebut. Misalnya dalam kebunnya rumput sudah dipotong, batas baru stuckang dibuat, dan sebagainya.

Berikan waktu beberapa menit untuk visualisasikan tindakan-tindakan mereka, kemudian mintalah mereka memperhatikan penyempurnaan dan menikmati apa yang mereka lihat.

Secara lembut undanglah setiap orang dutchuk normal kembali. (20)

#### **II. Menciptakan Visi Masa Depan**

Berilah setiap orang flipchart dan minta mereka membentuk satu visi organisasinya, misalnya tiga tahun yang akan datang. Kadangkan visi tersebut dapat berupa gambar konten gambar simbolik, kartun atau satu ilustrasi yang tepat menggunakan pemikirannya. Mintalah setiap orang menemukan kesalahan organisasinya, dan memvisualisasikan perbaikan tersebut pada gambar tersebut. (15)

#### **III. Berbagai Visi Instansi Pemerintah dengan Swasta**

Mintalah dalam kelompok mereka menyajikan gambarnya dan menjelaskannya. Berkelilinglah ke setiap sub kelompok, pastikan setiap orang mendengarkan penuh perhatian dan mengajukan pertanyaan untuk memahami gambar. Bila mungkin gunakanlah formulir PAD (Persepsi, Aspirasi, Deskripsi).

Kemudian mintalah sub kelompok menenduk gambar kesamaan mereka untuk menciptakan gambar sempurna. Bolehkan mereka melihat perbedaan yang ada, yang penting adalah berbagi visi dan mengakui bahwa bagaimana mereka melihat visi masuk yang akan datang di masa depan.

#### **IV. Membentuk Visi Nasional**

Kumpulkan kembali semua sub kelompok, mintalah masing-masing menjelaskan gambar mereka. Bantulah kelompok menguji dan mereriksa ide masing-masing sub kelompok dan manfaatkan untuk membentuk visisional. Upayakan konsensus. Upayakan agar peserta yang dominan jangan memaksakan visinya. Berilah latihan ketika peserta mengernakukan dan mendiskusikan ide mereka. Pastikan Anda menyimpulkan apa yang telah disampaikan dan ditunjukkan, dan gunakan flipchart menyatakan apa yang telah disetujui baik kata maupun gambar yang menggambarkan apa yang dipikirkannya. Hindarilah menilai keturuan. Visi tidak selalu jelas, demikianlah visi. Bila peserta gembira dengan visi yang mereka hasilkan, mereka akan siap mengembangkan cara untuk mencapai visi tersebut.

#### **V. Menyelidiki Visi Secara Kreatif**

Bagilah kelompok jadi dua tipe utang terdiri dari 3-6 orang

- Pragmatis yang analisis
- Idealis yang konseptual

Mintalah yang pragmatis melaksanakan analisis SWOT terhadap visi. Minta memperhatikan:  
Kekiatuan organisasi dan bagaimana ini dapat dimanfaatkan dalam mencipta visi.  
Kelemahan dan bagaimana mengatasinya agar visi dapat dicapai Pelanggaran yang dapat dimaksimalkan untuk mencapai visi  
Ancaman yang harus dihindari sehingga organisasi dapat mengistirahatkan diri.  
Pastikan setiap orang punya tempat, kertas, pena, dan mintalah setiap orang mencatat pemikiran dan berbagi sesama peserta subkelompok.

## **VI. Menyelidiki Jalan Maju ke depan**

Kumpulkan kelompok kembali, mintalah mereka berbagi ide dan pemikiran. Peserta diskusi dan menyelidiki carat-cara bagaimana organisasi untuk mencapai visi. Kumpulkan ide-ide tersebut diatas flipchart.

Ini memang bukan tugas yang gampang karena di sana mungkin ada elemen "fantasi" dan elemen lak adanya yang mungkin". Tolonglah kelompok mengungkapkan dan mencatat semua ide mereka, mengembangkan keinginkan-kemungkinan dan mengemukakan pilihan. Seperti sebelumnya, pastikan setiap orang mendapat peluang yang sama mengajukan pandangan dan pendapat. Doronglah pertanyaan dan tantangan tetapi jangan bolehkan yang demikian memaksakan pendapatnya. (30 menit)

## **VII. Membuat Visi itu Realita**

Ingatkan kelompok bahwa kunci membuat visi itu realita, memastikan yang bersama membuatnya juga memperjuangkannya secara aktif. Ini berarti mengembangkan dan menghidupkan visi tersebut. Jelaskan bahwa yang telah membangun apa yang mereka percaya menjadi visi nasional, peran mereka sekarang Wah iaenlakukan kepercayaan tersebut kepada organisasi. Jelaskan bahwa ini dilakukan sebagai dengan mengkomunikasikan visi agar orang dapat memahami dan berbagi serta mendukung dan sebagian dengan memerankannya. Ini berarti melakukan beberapa hal menuju pembuatannya terjadi.. (10 menit)

## **Menciptakan Pernyataan tentang Visi**

Seiring dengan berjahannya waktu, suatu organisasi mungkin kehilangan pandangan tentang tujuan utamanya sehingga tujuan tersebut perlu disusun kembali atau direvisi.

Modul ini dirancang untuk membantu organisasi memusatkan perhatiannya pada misi mereka dan untuk menyusun pernyataan ini akan menjadi acuan utama di dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahannya. Di dalam mengembangkan pernyataan misi, adalah penting untuk memahami hubungan antara visi, misi, nilai dan sasaran sebuah organisasi. Sebuah visi melandasi harapan-harapan organisasi. Visi ini berakar pada keyakinan tentang organisasi yang berfandaskan pada arah yang akan ditempuh organisasi (bukan pada tujuan). Kendati pun tidak sentiasa, misi organisasi tersebut dinyatakan dalam bentuk angka. Misi ini harus dihaksanakan

Nilai-nilai mempakan keyakinan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menetapkan bagaimana cara kerja harus dilakukan dan menentukan komitmen yang dimiliki organisasi untuk memenuhi misinya. Sasaran menetapkan apalung harus dilakukan. Sasaran tersebut menjabarkan tanggungjawab tertentu di dalam mengembangkan misi dan keberhasilan untuk menuju suatu misi.

### *Tujuan:*

Untuk menentukan tujuan-tujuan pokok organisasi dan mendayagukannya dalam menyusun pernyataan suatu misi.

### *Penerapan*

Modul ini akan berguna manakala organisasi tersebut telah siap mengalami perubahan secara evolusi sehingga kini masyarakat tidak merasa jelas dan tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi. Modul ini harus digunakan pada awal proses perubahan, sebelum mengkaji nilai-nilai modul 6) dan sebelum melaksanakan kemampuan audit.

### *Apa yang terjadi*

Anda jelaskan tentang pentingnya membangun tujuan-tujuan pokok organisasi.

Kelompok kemudian mengkaji kriteria dan melakukan beberapa perubahan yang diperlukan untuk merenungkan budaya organisasi mereka sendiri.

Kemudian mereka bekerja secara berpasangan untuk menentukan tujuan pokok organisasi. Penentuan tujuan ini dilakukan secara bersama dan didiskusikan dengan seluruh kelompok.

Mereka kemudian bekerja berdua atau bertiga untuk menyusun pernyataan misi mereka sendiri dengan menyatukan tujuan pokok dan menggunakan kriteria yang telah mereka bangun.

Kemudian mereka sajikan pernyataan misi mereka dan Anda catat pernyataan kunci, ungkapan, dan gagasan. Anda bantu memperlancar diskusi berikutnya dan membantu kelompok untuk menciptakan pernyataan misi organisasi mereka sendiri.

Kelompok tersebut kemudian mengevaluasi pernyataan yang telah terdapat juga pilihan bagi kelompok untuk melakukan curah pendapat tentang gagasan-gagasan dengan slogan satu baris yang dapat memangkap intisari pernyataan satu misi.

### *Waktu Bahan dan Sarana Untuk Melaksanakan Kegiatan*

- Waktu keseluruhan yang diperlukan 3 V2 jam.
- Flipchart and stand
- Marker pens
- AO paper
- Felt-tip pens of highlighter pens
- Blue-pac
- 3 handouts

- 1 Kriteria untuk mengkaji pernyataan misi
- 2 Pernyataan misi Lothian Regional

### *Penyataan misi tentang sarana*

- Ruangan dinding yang memadai
  - Kertas, pena, pensil untuk para peserta.
- Bagaimana aku melakukan ini*

### *Pendahuluan*

Jelaskan karena organisasi dapat berjalan secara alamiah tidaklah mengajukan bahwa sasaran dan tujuannya menjadi hilang dan kabur. Tekankan bahwa pernahnya tentang dan bentuk tujuan utama organisasi bukanlah kekuasaan penuh dari kepimpinan senior juga penting bahwa mereka yang tidak langsung terlibat dalam pembentukan keputusan strategis memahami dan menentukan dengan apa organisasi mencoba mencapainya, karena tindakan mereka dapat berpengaruh terhadap mereka organisasi.

Jelaskan bahnia suatu pernyataan misi yang mengungkapkan tujuan pokok organisasi sedemikian rupa sehingga setiap orang dapat memahami:

- Usaha apa yang mereka lakukan?
- Bagaimana usaha itu dicapai?
- Siapa pelanggan mereka?

Adalah langkah pertama dalam menjelaskan berfikir dan membantu masyarakat untuk mengikuti pesan dari organisasi.

Bersiaplah untuk menghindari kritik bahwa pernyataan misi hanyalah sekedar hiasan dinding dengan menyatakan bahwa siapapun yang menyampaikan kritik tersebut telah berbuat dua kesalahan yaitu:

- 1. kegagalan untuk menentukan masing-masing pokok dengan benar.
- 2. kegagalan untuk membantu masing-masing anggota untuk mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan untuk menentukan tujuan dari organisasi.

Jelaskan kepada kelompok bahwa Anda telah membawa seperangkat kriteria yang dapat untuk mengevaluasi pernyataan misi. Jelaskan kepada

mereka bahwa mereka akan menggunakan kriteria tersebut dan jika diperlukan mengubahnya dan menyertukannya menurut kebutuhan mereka sendiri.

Akhimyajelaskan bahwa departemen/satuan kerja dapat mengulangi latihan ini pada tingkat mereka sendiri untuk memahami kontribusi mereka terhadap pernyataan misi secara keseluruhan.

#### *Memahami dan Menerapkan Kriteria*

Tujuan dari tahap ini untuk kelompok memahami kriteria bagi pernyataan misi yang baik, kemudian untuk mengkaji penerapannya terhadap dua contoh sehingga kelompok tersebut dapat lebih baik untuk menangani pernyataan misi mereka.

#### **BAGIKAN HANDOUT 5.1**

Kriteria untuk mengkaji pernyataan misi.

Diskusikan secara singkat kriteria tersebut dengan kelompok untuk memastikan bahwa mereka memahaminya.

**BAGIKAN HANDOUT 5.2 Lothian Regional Park's Pernyataan misi dan HANDOUT 5.3 -Resource's Pernyataan misi.**

Berikan setiap peserta beberapa menit untuk membuat secara fiktif untuk otoritas yang sesungguhnya.

Mintalah untuk memberikan tanggapan tentang apakah pernyataan misi tersebut memenuhi kriteria. Apakah mereka bisa menjelaskan apa yang tengah dicoba untuk dicapai oleh tiap organisasi, tujuan-tujuannya, keterbatasannya, dan kelebihannya terhadap tujuan? Catat tanggapan-tanggapan pada flipchart. (20 menit)

#### *Mencapai Kesepakatan Tentang Kriteria*

Mintalah kelompok untuk menganalisis kriteria tersebut. Minta mereka:

- Apakah ada yang mereka ingin tambahkan?

Berikan waktu 10 menit untuk diskusi, kemudian mintalah kelompok untuk menyelesaikan pengukuran kriteria tersebut.

Tanyakan pada tiap kelompok mereka, setuju dengan istilah pernyataan misi (pernyataan tentang misi) ataukah mereka lebih mungkin merasa perlu untuk mendefinisikan kembali istilah tersebut. Berperanlah sebagai fasilitator di dalam diskusi, namun tekankan bahwa Anda ingin pendefinisian istilah tersebut dapat selesai dalam waktu 10 menit.

#### *Mengidentifikasi Tujuan Kunci Organisasi*

Bagilah kelompok ke dalam pasangan dan bagikan kepada mereka untuk berdiskusi dan menentukan apa yang menjadi tujuan kunci dari organisasi. Ingatlah kepada mereka apa definisi dari tujuan-tujuan kunci dari sebuah perusahaan:

- Apa yang ingin dicapai oleh organisasi
- Siapa pelanggan mereka
- Bagaimana mereka mencapainya.

Sementara tiap pasangan bekerja, berkelilinglah untuk mengecek apakah mereka saling mendengarkan satu sama lain, dan apakah mereka dapat mengatasi kesalahpahaman yang terjadi.

Mintalah tiap pasangan untuk menuliskan kesimpulan mereka pada kertas AO yang telah diberikan.

Setelah semua siap, mintalah setiap pasangan untuk mengemukakan gagasan mereka secara berantian dan mendiskusikannya dengan seluruh kelompok. Arahkanlah kelompok untuk memperoleh kesepakatan pada aspek yang sangat penting ini tetapi janganlah sampai ada unsur paksaan dan proses pencapaian kesepakatan ini. Tahap ini akan mengungkapkan apakah ada kejelasan maupun ketidakmengertian dalam organisasi.

Tulisklah kesepakatan yang dicapai tentang "Apa", "Siapa" dan "Bagaimana" pada selembar kertas AO dan letakkannya di tempat di mana semua orang dapat melihatnya.

**Menulis dan Mengungkapkan Tujuan Organisasi**

Setelah mendiskusikan tujuan organisasi, mintalah kelompok untuk

Bila tidak tercapai kesepakatan maka Anda harus melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT ini akan membantu menjaskan isu-isu dalam mengidentifikasi fokus dari organisasi. (45 menit)

### *Menciptakan Pernyataan Misi yang Padu*

Setelah Anda mencapai kesepakatan tentang apa, siapa dan bagaimana, bagilah kelompok tersebut menjadi kelompok lebih kecil dengan anggota dua atau tiga orang, kemudian minta mereka dalam waktu tiga puluh menit untuk membuat suatu pernyataan misi versi mereka sendiri dengan memasukkan unsur siapa, apa dan bagaimana.

Pantaulah mereka untuk menghindari terjadinya diskusi tentang permainan kata serta istilah yang berkepanjangan.

Setiap kelompok diharuskan untuk menuliskan pernyataan misi mereka dengan huruf tebal pada selembar kertas AO. (30 menit)

### *Mencapai Kesepakatan tentang Pernyataan Misi*

Pasanglah seluruh pernyataan yang dihasilkan di dinding. Berilah waktu lima menit untuk mereka meneliti seluruh statement-statement tersebut. Kemudian bantulah seluruh kelompok untuk menungkap statement-statement tersebut menjadi suatu kesepakatan. Mereka mungkin akan membutuhkan seseorang untuk membantu mereka memperbaiki kata-kata yang telah mereka rangkai. Namun yang terpenting adalah terecapnya kesepakatan pada hal-hal prinsip. Arahkan mereka untuk mencapai kesepakatan dalam waktu kurang lebih tiga puluh menit. Hal ini akan menjadi sulit bila terjadi argumen atau mengenai istilah-istilah yang susah untuk dimengerti. Cobalah untuk mengidentifikasi tema, konsep dan fakta. Jangan terlalu mempermalsahkan gaya pengungkapannya.

### *Menganalisis Pernyataan Tentang Misi Berdasarkan Kriteria*

Apabila tiap kelompok telah mempunyai suatu pernyataan yang sesuai mintalah mereka untuk mengajinya berdasarkan kriteria dan supaya mengecek bahwa mereka telah mencakup seluruh butir-butir.

Mintalah kelompok agar mewakilkan kepada sub kelompok untuk melaksanakan tugas merampungkan pernyataan misi tersebut pada kesempatan lain. (10 menit)

### *Menciptakan One-Liner*

Apabila kelompok sedang bekerja baik bersama dan betul-betul melibatkan, diri dalam penyusunan pernyataan misi anda dapat meminta mereka apakah mereka mau untuk mencoba menciptakan suatu one-liner.

Beberapa organisasi telah berhasil menangkap esensi pernyataan misi mereka dalam suatu slogan atau logo (atau keduanya). Misalnya EbstieldThe Top London Borough-Top karena inginkan menjadi yang terbaik dan karena A secara geografis yang tertinggi (puncak) atau Resource-Developing Business by developing people.

Mintalah setiap peserta untuk menyampaikan gagasan-gagasananya sementara itu. Anda mencatatnya pada flipchart. Amati apakah ada tema atau ide khusus yang menangkap imajinasi kelompok.

Catatlah semuanya itu dalam bentuk tulisan yang tebal. Ideanya satu ungkapan akan mononjolt tetapi lagi-lagi jangan dipaksakan untuk bersepakat sekedar bersepakat tetapi lebih baik gagasan-gagasan tersebut bicara sendiri. (15 menit)

*Menyampaikan Pesan*

Mintalah kelompok memikirkan bagaimana mereka dapat menyebarkan pernyataan misi ini melalui organisasi. Galilah pendapat misalnya,

- Suatu artikel di dalam majalah
- A Newsletter
- Workshop
- Seminar
- Brosur
- Lainnya

SPANA

Mintalah kelompok agar menyetujui proses yang akan digunakan untuk menyebutkan pernyataan misi. Pastikan bahwa sesorang bertanggung jawab tentang berjalananya proses tersebut. Hal ini merupakan kelompok secara menyeluruh atau seorang atau lebih individu dari kelompok tersebut. (15 menit)

#### *Setelah Dari sini Mengajui Kemana Kita?*

Jelaskan bahwa kesalahan yang sering dibuat adalah untuk mencoba mengangkat pernyataan misi organisasi tersebut di atas unsur-unsur lain organisasi. Jelasnya, setiap bagian penting organisasi (misalnya, pabrik, departemen/kantor wilayah) masing-masing harus memiliki misi. Pernyataan misi dari masing-masing unsur atau bagian organisasi harus:

- Memberikan dasar pertimbangan tentang apa yang dilakukan oleh unsur tersebut.
- Menunjang terhadap tercapainya tujuan pokok keseluruhan organisasi.

#### *Kriteria Untuk Mengkaji Pernyataan Misi*

Pernyataan misi adalah uratian tentang tujuan pokok organisasi

Pernyataan misi harus mengarahkan terhadap sasaran pangsa pasar (siapa yang akan dilayani oleh organisasi).

Menentukan produk /unggulan/jasa (apa yang perlu dipenuhi oleh organisasi). Nyatakan proses inti landasan teknologi (bagaimana organisasi akan menghasilkan produk/jasa).

Lakukanlah gerakan strategis yang terpusat suatu arahan utama.

#### *Jaborikan unsur-unsur pokok dasar panduan organisasi.*

- Harus dapat dipahami, jelas dan padat bagi pegawai di dalam organisasi dan bagi unsur-unsur di luar organisasi yang terkait seperti pemegang saham dan pelanggan.

- Nyatakanlah harapan organisasi menurut ketepatannya.

Dari sini akan diperlukan penyusunan suatu pernyataan yang akan membantu pengambilan keputusan pada seluruh jajaran di lingkungan organisasi.

#### *Pernyataan Misi Latihan Regional Parks*

1. Pimpinan Lothian regional parks bertugas memperbaiki, mengembangkan dan mengelola daerah Lothian sebagai pusat hiburan bagi semua orang.
2. Kami percaya bahwa penyediaan kesempatan hiburan dan tempat terbuka adalah makin penting. Dan kami akan menyediakan berbagai sarana dan perlengkapan untuk memenuhi kebutuhan berbagai sarana hiburan yang bersifat pasif dan aktif di seluruh wilayah Regional Park sampai abad 21.
3. Untuk meningkatkan kesadaran dan untuk menggalakkan penggunaan yang lebih besar dan kenikmatan dari sarana-sarana Regional Park. Kita akan:
  - menyediakan, memelihara, memperbaiki dan mengelola daerah perdesaan untuk kepentingan wilayah tersebut.
  - menyediakan kesempatan hiburan yang bermutu tinggi dari tempat-tempat penting wilayah tersebut yang belum tiba ekonomi dan dapat menghasilkan uang bagi seluruh penduduk sekitar.
4. Kita akan menjaga penduduk dan tujuan yang bertentangan dengan rencana Regional Park dan akan mempengaruhi kebijaksanaan pendayagunaan tanah dan praktik-praktik dari pemilik tanah baik sektor swasta atau pemerintah untuk meningkatkan tujuan umum tanah tersebut.
5. Kita semudanya memiliki kewajiban dalam seluruh kegiatan kita untuk melindungi dan meningkatkan lingkungan hidup dan mengakui bahwa di beberapa daerah keperluan untuk pemeliharaan lingkungan mungkin tidak konsisten dengan kepentingan umum secara penuh maupun untuk peningkatan penghasilan.
6. Kita menyambut kesempatan untuk bekerja dengan badan-badan di luar organisasi demi tercapainya tujuan kita.
7. Kita akan efektif dan efisien di dalam pendayagunaan seluruh sarana kita dan terus-menerus melakukan perbaikan di dalam seluruh kegiatan yang kita lakukan.
8. Kita akan mengundang, mengembangkan dan memberikan penghargaan kepada masyarakat yang antusias yang akan bekerja bersama-sama demi tercapainya tujuan kita.

## Rangkuman

Misi merupakan masa depan organisasi, yaitu bagaimana organisasi itu ada. Dengan demikian misi harus dapat menjawab beberapa pertanyaan yaitu:

- Mengapa organisasi ada dan apa tujuannya
- Apa yang unik dan beda dari organisasi kita
- Apa yang kelihatannya akan berbeda mengenai kegiatan organisasi pada 3 s/d 5 tahun mendatang
- Siapa customer kita
- Apa produk organisasi kita/jajaran funktionernya adalah
- Apa yang menjadi perhatian kita mengenai perekonomian yang mendasar
- Apa kepercayaan, nilai, aspirasi dan prioritas filosofi kita.

### Pernyataan misi harus:

- Merupakan awal dan tonggak dari perencanaan strategik
- Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang dianggap penting oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan
  - Secara explisit mengandung apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan kegiatan spesifik apa yang harus ditempuh
  - Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang yang digeluti organisasi.

## Latihan

1. Mengapa misi harus berorientasi pada pelanggan
2. Apakah yang menjadi tujuan misi?
3. Diskusikan dengan kelompok mengenai unsur-unsur misi
4. Diskusikan dalam kelompok saudara, untuk menetapkan misi organisasi.

## IV Value (Nilai-nilai)

Menurut M. S. Siswadi dan A. H. Supardi (2009) bahwa nilai-nilai organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Organisasi yang sukses memiliki nilai-nilai yang kuat dan konsisten. Nilai-nilai ini mencerminkan karakteristik organisasi dan memberikan arah bagi tindakan dan keputusan organisasi.

Nilai-nilai organisasi merupakan standar dan pedoman bagi tindakan dan keputusan organisasi. Mereka memberikan arah dan motivasi bagi anggota organisasi untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Nilai-nilai juga membantu organisasi untuk mempertahankan identitasnya dan membedakannya dari organisasi lain.

Kata value berasal dari kata Perancis "Valion", suatu kata kerja yang berarti "bernilai". Nilai dijelaskan bagaimana kita setiap harinya melakukan tugas kita masing-masing dalam rangka mencapai visi organisasi.

Value sebagai definisi dituliskan dalam Encyclopedia Americana. 1976 menjelaskan sebagai berikut: Value dalam filosofi, suatu istilah yang samar artinya dengan ide yang berharga, sakral, mengandung maksud baik. Yang selanjutnya value berkembang dalam dunia ekonomi, berkaitan dengan nilai tukar, scarcity/kejanganan, esteem/kepuasan. Perkembangannya ada pada dunia industri, humanity (HAM).

Value atau nilai-nilai akan selalu mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang atau organisasi, mereka berperilaku sesuai dengan nilai yang dianutnya dan diyakini kebenarannya. Oleh karena itu setiap orang atau organisasi harus mempunyai nilai-nilai yang dianutnya dan diyakini kebenarannya.

Suatu himpunan nilai (values) akan terdiri dari bagaimana kita ingin bersikap terhadap satu sama lain dalam melaksanakan tugas, bagaimana menghargai pelanggan, supplier, vendor, masyarakat luas, serta sebagai batas sejauh mana kita tidak boleh melangkah.

Nilai biasanya sangat baik apabila dijabarkan sepuhnya dalam sikap dan atau perilaku sehari-hari , jika kita bertindak seperti seharusnya, apa yang akan dilihat oleh pengamat terhadap apa yang dia kerjakan? Bagaimana kita berpikir?

(A set of governing values might include :how we want to behave with each other, how we expect to regard our customer, community, and vendors, and the lines which we will and not cross. Values are best expressed in terms of behavior. If we act as we should, what would an observer see us?. How would we be thinking?)

Nilai sebagaimana telah diuraikan, terutama harus ditunjukkan oleh para pimpinan , karena sebuah teladan bermula seribu ajakan. Komitmen mereka terhadap nilai (values) yang dianut oleh organisasi menyebabkan perhatian seluruh komponen organisasi ditujukan sepenuhnya kedalam substansi perencanaan dan bukan pada bentuknya.

Nilai individu dan nilai organisasi sangat mementukan tercapainya misi maupun visi organisasi. Oleh karena itu strategi yang dipilih harus sesuai dengan kemampuan sumberdaya maupun nilai (values) yang dimiliki organisasi , karena ini merupakan kekuatan rii selama perjalanan mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Beberapa Values penting seperti :

1. Togetherness: bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik daripada bekerja sendiri
2. Empathy : memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain
3. Assistance : kesediaan untuk memberikan bantuan secara ikhlas
4. Maturity: kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan
5. Wellbeing, kesediaan bekerjasama berdasarkan persahabatan atau kooperatif
6. Organizational, berperilaku secara cygankasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah atau krisis.

7. Respect: saling menghormati serta menghargai terhadap sesama yang lain
8. Kindness: berperilaku santun, rendah hati serta selalu memberikan kesekian dalam setiap pertemuan
9. Integrity, menanamkan rasa hormat kepada orang lain
10. Inovatif, menjaga dan melanjutkan tradisi inovatif
11. Keunggulan , keyakinan untuk selalu menjadi yang terbaik
12. Flexibility, resilience, mastering change.

### A. The Role of Corporate Values

How big a role do corporate values play the continuing success of a corporation?

I believe that the key to our survival and success during this long period has been our focus on enduring values. There enduring values are the quality of people who are the company and the institutional beliefs which these people share (" Stressing Corporate Values" Charles E Exley, Jr )

Beberapa perusahaan yang maju dan berkembang dengan cepat mengatakan bahwa sukses yang sesungguhnya tidak datang dari pernyataan nilai-nilai kami, tetapi dari pelaksanaan nilai-nilai tersebut setiap hari secara terus menerus.

Sebab dalam perusahaan yang betul-betul dikelola berdasarkan nilai-nilainya, hanya ada satu atasan yaitu nilai-nilai perusahaan.

Yang artinya perusahaan itu dalam menjalankan kegiatannya menggunakan manajemen berdasarkan nilai yaitu dalam pengembangan keputusan yang didasarkan pada nilai-nilai.

Untuk mendukung tumbuhnya dan berkembangnya sebuah usaha dalam negara untuk mencapai tujuan nasional dan mengeluska negara dalam jangka panjang

## B. Pedoman dalam mengambil keputusan berdasarkan Misi.

1. Kenalilah nilai-nilai dan definisi yang dapat berkaitan dalam pengambilan keputusan
2. Siapakah yang secara langsung dipengaruhi oleh tindakan tersebut?  
Karyawan, pelanggan, pemegang saham, atau masyarakat? Apakah diperlukan keterlibatan yang lainnya?
3. Tindakan apakah yang diperlukan dalam keadaan ini? (misalnya : jujur dan adil terhadap karyawan, memberikan komitmen kepada pemegang saham)

Begini besar arti nilai dalam suatu organisasi sehingga dikatakan, jika disesuaikan dengan nilai yang dijunjung bersama dan dipersatukan dalam misi bersama, orang biasanya akan mencapai hasil yang luar biasa, hasil yang luar biasa.

## Rangkuman

Values (Nilai-nilai) suatu istilah yang sama artinya dengan ide yang berharga, sakral dan mengandung maksud baik nilai-nilai akan selalu mempengaruhi perlakuan dan sikap seseorang atau organisasi, mereka yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya dan diyekini kebenarannya.

Beberapa values yang penting ialah Togetherness, Empathy, Assistance, Maturity, Willingness, Organizational, Respect, Kindness, Integrity, Innovation, Keunggulan, Flexibility, Resiliency, Mastering change.

## Latihan

1. Gunakan lembar latihan nilai-nilai, Untuk memiliki nilai-nilai pribadi.
2. Diskusikan dengan kelompok nilai-nilai pribadi saudara, sebagai kelompok.

# V Visi, Misi, Nilai Nasional

Bangsa yang unggul selalu memiliki perasaan yang kuat tentang Visi, karena visi bangsa menunjukkan adanya shared vision dari seluruh warganegara dari bangsa itu. Yaitu apa-apa yang ingin dicapai oleh suatu bangsa dimasa mendatang.

Apakah yang menjadi visi misi dan nilai bangsa Indonesia ? dan dimanakah visi, misi, dan nilai itu ditemukan ?  
Visi bangsa Indonesia dicantumkan dalam Alinea II Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu

Dan perjuangan pergerakan bangsa Indonesia telah sampailah kepada saat yang bahagia dengan selamat sentusa mengantarkan rakyat Indonesia ke depan pintu gerbang kemerdekaan negara Indonesia, yang merdeka, bersatu berdaulat, adil dan makmur.

Pernyataan ini menujukkan visi yang jelas dari bangsa Indonesia yaitu : bangsa yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur, yang merupakan misi depan yang diinginkan oleh bangsa Indonesia dan para pendiri Republik Indonesia, kemana bangsa Indonesia akan dibawa, serta memberi bentuk dan arah dari organisasi Negara Republik Indonesia.

- Visi bangsa Indonesia tersebut memenuhi pengertian dari visi yaitu:
- Menarik keikutsertaan dan memberi semangat rakyat Indonesia

- Memberi arti pada kehidupan bangsa
- Menciptakan patokan yang unggul
- Merupakan jembatan bagi keadaan sekarang dengan masa yang akan datang.

Contoh : Visi Bangsa Amerika :

*"Damai dengan kerukunan, merdeka, kemuliaan, penghargaan terhadap perorangan, kesempatan bagi setiap orang untuk mencapai yang terbaik bagi diri, dan persamaan dibudakpan hukum"*

(Misi atau) harapan apa yang menyebabkan adanya organisasi Negara Republik Indonesia? Misi yang merupakan harapan bangsa Indonesia dicantumkan dalam Alinea IV Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu:

*"Kemuliaan dari puasa itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tanah darat Indonesia dan untuk memajukan keserjahan dan mencerdaskan kehidupan bangsa ikut melaksanakan kontribusi dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial-maka disusunlah kemerdekaan bangsa Indonesia itu dalam suatu Undang-undang Dasar negara Indonesia yang berkedaulatan rakyat, yang berdasar kepada: Ketuhanan yang Maha Esa, kemuliaan suatu susunan negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat, yang berdasar kepada: Ketuhanan dan kerakyatan yang dipimpin oleh Hikmat kebijaksanaan dalam pernyataan dan perwakilan serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia"*

Nilai-nilai bangsa Indonesia telah ada jauh sebelum Indonesia merdeka yang pada mulanya merupakan nilai-nilai dari suku-suku bangsa yang berdiam di wilayah Republik Indonesia, yang pada dasarnya mempunyai kesamaan antara milai dari satu suku dengan suku lainnya.

- Visi dan Misi sebagai mana dimaksud dalam Alinea II dan Alinea IV Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 diwaranti nilai-nilai bangsa Indonesia sebagai mana dicantumkan dalam Alinea I Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yaitu:

*"Bilhwa sesungguhnya kemerdekaan ini ialah hak segala bangsa dan oleh sebab itu maka penjajahan diatas dunia harus dihapuskam tidak seyuni dengan perikemanusiaan dan perkecualian"*

Pernyataan ini (kemerdekaan merupakan hak segala bangsa) merupakan hal nilai bangsa Indonesia yang sangat tinggi, dan penjajahan merupakan hal yang sangat tidak disukai bangsa Indonesia.

Sedam nilai sebagaimana yang tercantum dalam Alinea I Pembukaan UUD 1945 tersebut, tidak kalah pentingnya adalah nilai-nilai luhur bangsa Indonesia yang telah diaksamakan jauh sebelumnya ini merdeka bahkan jauh sebelum agama-agama besar masuk bumi perlu Indonesia tercipta. Misalnya nilai Ke-Tuhanan Yang Maha Esa telah lama dikenal oleh suku-suku bangsa Indonesia yang mereka namakan "Gusti Kang Murbeling Jagad" "Debata Mula Jadi" "Sanghyang Widhiwas". Nilai Godong Royong, Holopis Kuntul Baris, Maengket, nilai keadilan sosial "nek ana dibagi rata" Yang kemudian nilai-nilai tersebut dirangkum dalam Pancasila yang dikenal dengan sila-sila Pancasila. Dan selanjutnya sebagai dasar negara, pandangan hidup, serta ideologi negara bagi bangsa Indonesia.

Visi Pembangunan Bangsa Indonesia sebagaimana dituangkan dalam TAP MPR No IV/MPR/1999:

*"Terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera, dalam wadah negara Kesatuan Republik Indonesia yang sehat, mandiri, bedman, betaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta berdisiplin"*

## Rangkuman

Visi dan Misi serta nilai-nilai bangsa Indonesia telah dicantumkan dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Berdasarkan TAP MPR No. IV/MPR/1999 bangsa Indonesia telah menetapkan visi pembangunan bangsa Indonesia.

## Latihan

1. Diskusikan dengan kelompok saudara, nilai-nilai hukum bangsa Indonesia yang telah ada yang dapat dijadikan nilai-nilai melalui bangsa Indonesia.
2. Upaya apakah yang harus dilakukan bangsa Indonesia dalam mencapai visi pembangunan sebagaimana tercantum dalam TAP MPR No.IV/ MPR/1999.

## VI Penutup

Visi dan Misi bagi pemimpin organisasi merupakan kompetensi untuk mampu menciptakan dan mengambil keuntungan dari peluang masa depan dengan membangun skenario, sehingga dengan visi dapat membantu menyangkan hari depan fokus. Dengan caranya dapat diubah badaya yang potensial menjadi peluang. Pemimpin organisasi harus berupaya mempengaruhi berbagai perubahan secara aktif daripada sekedar reaktif, sehingga untuk itu diperlukan kepemimpinan yang bervisi (visionary leadership).

Visi dan Misi bagi pemimpin organisasi merupakan kompetensi untuk mampu menciptakan dan mengambil keuntungan dari peluang masa depan dengan membangun skenario, sehingga dengan visi dapat membantu menyangkan hari depan fokus. Dengan caranya dapat diubah badaya yang potensial menjadi peluang. Pemimpin organisasi harus berupaya mempengaruhi berbagai perubahan secara aktif daripada sekedar reaktif, sehingga untuk itu diperlukan kepemimpinan yang bervisi (visionary leadership).

Visi dan Misi bagi pemimpin organisasi merupakan kompetensi untuk mampu menciptakan dan mengambil keuntungan dari peluang masa depan dengan membangun skenario, sehingga dengan visi dapat membantu menyangkan hari depan fokus. Dengan caranya dapat diubah badaya yang potensial menjadi peluang. Pemimpin organisasi harus berupaya mempengaruhi berbagai perubahan secara aktif daripada sekedar reaktif, sehingga untuk itu diperlukan kepemimpinan yang bervisi (visionary leadership).

Visi dan Misi bagi pemimpin organisasi merupakan kompetensi untuk mampu menciptakan dan mengambil keuntungan dari peluang masa depan dengan membangun skenario, sehingga dengan visi dapat membantu menyangkan hari depan fokus. Dengan caranya dapat diubah badaya yang potensial menjadi peluang. Pemimpin organisasi harus berupaya mempengaruhi berbagai perubahan secara aktif daripada sekedar reaktif, sehingga untuk itu diperlukan kepemimpinan yang bervisi (visionary leadership).

Visi dan Misi bagi pemimpin organisasi merupakan kompetensi untuk mampu menciptakan dan mengambil keuntungan dari peluang masa depan dengan membangun skenario, sehingga dengan visi dapat membantu menyangkan hari depan fokus. Dengan caranya dapat diubah badaya yang potensial menjadi peluang. Pemimpin organisasi harus berupaya mempengaruhi berbagai perubahan secara aktif daripada sekedar reaktif, sehingga untuk itu diperlukan kepemimpinan yang bervisi (visionary leadership).

## **Daftar Pustaka**

Joseph V. Quigley, Vision How Leader and Develop It. Share It. Sustain It. Pdc Graw Hill, 1993.

Ken Blanchard, Michael O'Connor bersama Jim Ballard, Managing By Values, Edisi Bahasa Indonesia, PT Gramedia 1998.

Patricia Jones, Larry Kahane, Misi dan Visi Perusahaan Terkenal di Dunia Edisi Bahasa Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, 1998.

Bryson John M, Strategic Planning for Public and Non Profit Organization, Jossey - Bass Publisher, San Fransisco, 1998.

D. Stace, D. Dumphy, "Beyond the Boundaries" 1994.

Hickman Craig R, and Silva Michael A., Creating Excellence, New American Library, New York, 1984

Nanus Burt, Visionary Leadership, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1992

Senge Peter M. et.al., The Fifth Discipline Fieldbook, Nicholas Brealey Publishing, London, 1994

Salsus J. Prof. Dr. MA, Pengambilan Keputusan Strategik, Grasindo, Jakarta, 1996

Majalah "Manajemen", PT Pustaka Binawas Pressindo, Jakarta, Agustus, 1998.

A.B Susanto Dr. Visi Global Pemimpin, Sirkretisme Peradaban, The Jakarta Consulting Group 1998, PT Gramedia, Jakarta