

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Suatu perusahaan merupakan organisasi yang dibentuk oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pada mulanya perusahaan atau badan usaha itu dimiliki dan dikelola oleh pemiliknya sendiri atau dengan keluarganya dengan visi tertentu, misalnya bertanggungjawab pada kesejahteraan masyarakat, dijakankan untuk tujuan tertentu misalnya mengambil keuntungan. Kemudian, dengan semakin besarnya perusahaan atau badan usaha, pemilik merasa perlu untuk mengikutsertakan orang lain, misalnya karena keperluan tambahan dana dan mereka bersama memandang perlu untuk menyerahkan pengelolaan badan usaha pada manajer profesional agar tujuan dapat tercapai dengan lebih baik. Jadi manajemen mendapatkan misi untuk mengelola badan usaha, misalnya dengan menghasilkan barang dan jasa yang disukai konsumen.

#### **2.1. Definisi Visi**

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai sebuah visi untuk mencapai kesuksesannya. Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari perusahaan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah hal-hal

yang berhubungan dengan perusahaan. Visi menjelaskan pada karyawan kemana kita akan menuju.

Berikut ini dipaparkan definisi visi dari beberapa pakar atau ahli di bidang organisasi:

Definisi visi menurut Indrakaralesa (2007) adalah sebagai berikut:

Visi adalah refleksi keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi dasar tentang segala hal, tentang kemanusiaan, ilmu dan teknologi, ekonomi, politik, seni budaya, dan etika.

Definisi visi menurut Ancok (2007) adalah sebagai berikut:

Visi adalah suatu statemen yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Definisi visi menurut Mita (2008) adalah sebagai berikut:

Visi adalah sesuatu yang kita bayangkan secara ideal yang akan kita capai di masa depan.

Definisi visi menurut Aditya (2010) adalah sebagai berikut:

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang.

Definisi visi menurut Arman (2008) adalah sebagai berikut:

Visi merupakan pernyataan yang mendefinsikan sesuatu yang ingin dicapai perusahaan/organisasi di waktu yang akan datang.

Berdasarkan beberapa definisi visi di atas dapat disimpulkan bahwa visi merupakan suatu pernyataan komprehensif tentang segala sesuatu yang diharapkan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan dibuat sebagai pedoman atau arah tujuan jangka panjang organisasi.

## 2.2. Misi

Misi dan visi merupakan sebuah rangkaian filosofi atau tujuan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai arah tujuan kemana organisasi atau perusahaan akan dibawa. Menurut Wibisono (2006) misi merupakan penetapan sasaran atau tujuan perusahaan dalam jangka pendek (biasanya 1 sampai 3 tahun). Sedangkan visi merupakan cara pandang perusahaan di masa depan. Visi biasanya disusun untuk jangka panjang (biasanya 3 sampai 10 tahun).

Definisi misi menurut Arman (2008) adalah sebagai berikut:

Misi adalah pernyataan-pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang/ akan dilakukan atau ingin dicapai dalam waktu (sangat) dekat atau saat ini

Misi masih merupakan sesuatu yang memiliki arti global dan cenderung generik. Oleh karena itu, beberapa ditentukan beberapa obyektif yang ingin dicapai dalam beberapa hal sehubungan dengan misi yang dicanangkan tersebut (Indrajit, 2008). Sebuah perusahaan yang memiliki misi untuk menjadi perusahaan kurir tercepat di dunia, memiliki beberapa obyektif yang harus dicapai. Biasanya obyektif yang ditetapkan bersifat *customer oriented* seperti (Indrajit, 2008):

1. Memberi kepuasan pelanggan individu dengan cara melakukan pengiriman barang-barang ke seluruh dunia secara cepat dan aman.
2. Memberikan fasilitas-fasilitas khusus kepada pelanggan korporat yang secara periodik mengirimkan barang-barangnya ke seluruh penjuru dunia.

Sedangkan contoh obyektif yang lebih bersifat internal (*back office*) adalah (Indrajit, 2008):

1. Menjadikan seluruh kantor-kantor cabang di dunia sebagai perusahaan dengan fasilitas pelayan pelanggan terbaik.
2. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia perusahaan sehingga memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi.

Bagi beberapa perusahaan besar, terkadang obyektif masih terlalu umum sifatnya sehingga diperlukan *breakdown* selanjutnya yang dikenal sebagai *critical success factors* atau *key success factors*. Untuk masing-masing obyektif, biasanya ditetapkan poin-poin utamanya. Misalnya, *critical success factors* dari obyektif “memberi kepuasan nasabah bank di seluruh penjuru tanah air” adalah: fasilitas komputer yang canggih; kantor-kantor cabang di seluruh kota-kota besar di Indonesia; fasilitas ATM di setiap titik keramaian dan pusat bisnis (Indrajit, 2008).

Banyak perusahaan yang besar berhenti di sini. Artinya, setelah menetapkan *critical success factors*, masing-masing bagian atau divisi di dalam perusahaan langsung membuat strateginya masing-masing yang untuk kemudian dirinci menjadi kegiatan yang bersifat taktis operasional. “Kesalahan” mendasar terjadi di sini, yaitu yang berkaitan dengan masalah pengukuran kinerja. *Critical success factors* masih sulit dijadikan patokan sebagai ukuran keberhasilan atau pencapaian target. Makna “memiliki komputer yang canggih” pada contoh dapat bermacam-macam intepretasinya, seperti: seluruh peralatan merupakan instrumen paling mutakhir (*state-of-the-art*), seluruh fungsi manajemen tanpa kecuali mempergunakan fasilitas komputer, atau mungkin peralatan yang dipergunakan merupakan standar internasional. Bagaimana seorang manajer dapat mengukur dengan tepat kinerjanya jika tidak ada satuan yang jelas? Ada pepatah

mengatakan: “*something that can not be measured, can not be managed...*” (Indrajit, 2008).

Pemecahan yang ditawarkan adalah penggunaan ukuran kinerja yang dalam istilah manajemennya adalah *key performance measures*. Pada dasarnya, dalam menentukan ukuran kinerja perusahaan, manajemen harus berani mengeluarkan sebuah angka (atau *range*) yang merupakan batas atau standar kinerja yang ingin dicapai. Contohnya adalah sebagai berikut: yang dimaksud “memiliki sumber daya manusia yang berkualitas” (salah satu *critical succes factors* yang telah disepakati) berarti memiliki 40% sampai 60% karyawan dengan latar belakang pendidikan sarjana S1 dan minimum 10% memiliki pendidikan sarjana S2. Contoh lainnya adalah: sebuah sistem *inventori* dikatakan memiliki performa yang baik apabila rata-rata *service level*-nya berkisar antara 95% sampai 99%. Biasanya, setiap divisi dalam perusahaan akan mendefinisikan *key performance measures*-nya untuk masing-masing *critical succes factor* yang didefinisikan. Sebagai catatan tambahan, biasanya untuk masing-masing *critical success factor*, akan terdapat lebih dari satu *key performance measure*.

Berdasarkan angka-angka target tersebutlah perusahaan akan menyusun strategi operasional sehari-hari. Dengan kata lain, tidaklah perlu bagi seorang manajer untuk memikirkan apakah tindakan sehari-hari yang dilakukan dengan visi dan misi perusahaan atau tidak, melainkan cukup baginya untuk memfokuskan diri dengan melakukan usaha untuk mencapai angka-angka yang telah dicanangkan tersebut (karena angka-angka *key performance indicators* secara sistematis merupakan penurunan dari visi dan misi yang ada).

### **2.3. Perbandingan Antara Visi dan Misi**

Banyak organisasi mengembangkan pernyataan visi dan misi. Sementara pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apa bisnis kita”, pernyataan visi menjawab pertanyaan “Apa yang ingin kita capai”. Banyak organisasi memiliki pernyataan visi dan misi.

Dapat dikatakan bahwa laba, bukan visi atau misi, adalah motivator perusahaan yang utama. Tetapi laba saja tidak cukup untuk memotivasi orang. Laba diartikan sebagai suatu yang negatif oleh beberapa karyawan perusahaan. Karyawan memandang laba sebagai sesuatu yang mereka hasilkan dan kemudian digunakan dan bahkan diberikan kepada para pemegang saham. Walaupun persepsi ini tidak diinginkan dan mengganggu manajemen, namun laba dan visi tetap dibutuhkan untuk memotivasi pekerja secara efektif (David, 2008).

Ketika pekerja dan manajer membentuk bersama pernyataan visi dan misi untuk perusahaan, hasilnya dapat merefleksikan visi personal dari manajer dan karyawan yang mereka miliki dalam hati dan pikiran tentang masa depan mereka. Visi yang dirumuskan bersama menciptakan kesamaan kepentingan yang dapat mengangkat pekerja dari pekerjaan sehari-hari yang monoton dan menaruh mereka ke dalam dunia baru yang penuh dengan peluang dan tantangan (David, 2008).

#### **2.3.1. Perbedaan Misi dan Visi**

Menurut Brem (2010) misi dan visi memiliki perbedaan. Perbedaan misi dan visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Visi adalah gambaran mental.
2. Visi juga adalah sesuatu yang ada di masa depan.

Karena kedua aspek itu, maka visi seringkali bersifat abstrak, arah umum dan cenderung abstrak. Misi adalah perwujudan dari visi tadi. Bila visi adalah impian, maka misi adalah wujud atau bentuk dari impian tadi. Sebagai contoh, impian suatu organisasi adalah memiliki sebuah pusat pembelajaran yang ikut membangun bangsa serta mensejahterakan banyak orang. Maka misi organisasi tersebut mungkin mewujudkan suatu lembaga pelatihan kewiraswastaan. Dapat juga misi organisasi adalah mewujudkan suatu universitas yang khusus mendidik orang untuk menjadi manager profesional yang baik. Misi juga dapat merupakan rumusan apa yang secara nyata suatu organisasi akan lakukan untuk menghasilkan impian tadi.

### **2.3.2. Peran Visi dan Misi**

Visi dan misi membuat pemiliknya terdorong untuk memfokuskan hidup mereka. Visi dan misi yang tajam bahkan dapat ditawarkan untuk menjadi visi dan misi bersama (*shared-vision*). Dengan visi bersama, maka semakin banyak orang yang berpartisipasi untuk mencurahkan energinya untuk mewujudkan hal tadi. Fantasi tidak akan memiliki kekuatan untuk menggerakkan orang serupa itu karena fantasi tidak dimulai dari kenyataan yang diterima bersama melainkan kenyataan yang dihayati secara pribadi saja.

## 2.4. Menyusun Visi

Menurut Kuncoro (2006) formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang diformulasikan. Visi yang baik (*vision of succes*) dapat didefinisikan sebagai “deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Visi yang terumuskan dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu:

1. Ideologi inti. Ideologi inti menunjukkan karakter abadi dari sebuah organisasi dan merupakan identitas yang begitu penting, yang bahkan melebihi model manajemen, siklus hidup barang atau pasar, dan terobosan teknologi sebuah perusahaan. Ideologi inti memberikan sumbangan yang paling signifikan secara terus menerus kepada siapa saja yang akan merumuskan sebuah visi. Didalam sebuah visi terdapat dua unsur yang berbeda yaitu nilai inti dan tujuan inti. Nilai inti merupakan prinsip atau ajaran organisasi. Nilai inti tidak memerlukan penilaian dari luar organisasi karena sudah memiliki nilai dan kepentingan intrinsiknya sendiri. Berbeda dengan nilai inti, tujuan inti adalah unsur kedua dari ideologi inti yang merupakan alasan yang paling fundamental mengenai keberadaan sebuah organisasi. Tujuannya mencerminkan motivasi ideal seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan organisasi yang tidak saja menggambarkan target dan *output* yang hendak dihasilkan, namun terpentingnya adalah merupakan *raison d’etre* atau jiwa sebuah organisasi. Tujuan inti-yang harus tetap bertahan paling tetap bertahan



paling lama 100 tahun-harus tidak dicampuradukan dengan tujuan khusus dan tujuan strategik yang bisa berubah setiap saat. Walaupun tujuan inti tersebut tidak berubah, namun justru memberikan inspirasi untuk perubahan.

2. Membayangkan masa depan. Dalam menggambarkan masa depan pentingnya tujuan yang besar, panjang dan kuat (*BHAG*) yang mempunyai karakteristik yang baik pada umumnya memiliki ciri: (1) berorientasi ke depan, artinya memberikan gambaran yang menyeluruh tentang apa yang diinginkan oleh daerah, (2) inspiratif, artinya mendorong semua orang menuju imajinasi atau impian yang disepakati, (3) realistis, artinya berupaya menggambarkan realitas yang paling optimal selama kurun waktu tertentu. Menurut Kuncoro (2006) visi dikategorikan menjadi:
  - a. Visi dibangun berdasarkan nilai inti, nilai yang diharapkan oleh perusahaan.
  - b. Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi. Tujuan dapat berorientasi pada laba atau tidak, besar atau kecil, lokal atau global, perusahaan harus memiliki tujuan akan keberadaannya.
  - c. Visi perlu memasukan gambaran singkat tentang apa yang dilakukan oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.
  - d. Visi perlu merumuskan sasaran umum. Sasaran adalah target dimana semua organisasi bekerja sama untuk mewujudkannya. Sasaran juga menyatukan semua anggota organisasi dan unit subbisnisnya mencapai tujuan akhir.

## 2.5. Kriteria Sebuah Visi

Menurut Wibisono (2006) sebuah visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
2. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standart of excellence*.
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme,
5. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
6. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Banyak perusahaan atau organisai yang memiliki dan menyatakan visinya dengan kalimat yang sangat bagus dan bombastis, dibingkai dengan pigura yang indah dan ditempelkan di dinding ruang tamu perusahaan tersebut. Namun, sering kali pernyataan visi tersebut tidak memberikan makna bagi karyawan karena mereka tidak mengerti esensi yang terkandung dalam visi dan implikasinya bagi pekerjaan mereka. Begitu pentingnya pernyataan visi ini bagi perusahaan dan lebih penting lagi untuk bisa dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan.

## 2.6. Strategi Menentukan Visi

Menentukan visi tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Menentukan visi perusahaan dibutuhkan suatu strategi yang tepat. Kusuma (2009) menyatakan bahwa strategi yang dibutuhkan untuk menentukan visi terdiri dari:

1. Mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dikejar. Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan atau pihak manajemen harus memiliki suatu impian yang ingin dicapai. Impian tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi bagi anggota organisasi untuk mencapainya. Berdasarkan hal tersebut maka perlu disusun semua kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai impian tersebut.
2. Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan). Suatu organisasi atau perusahaan yang dibangun diharapkan mampu untuk tetap eksis pada jangka waktu yang lama. Hal ini berarti suatu organisasi atau perusahaan harus memiliki atau menetapkan arah yang jauh pada masa depan (jangka panjang). Hal ini berkaitan dengan strategi perencanaan perusahaan untuk jangka panjang.
3. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa “kita”, apa yang “kita” lakukan, dan kemana “kita” mengarah. Untuk dapat melaksanakan visi yang telah ditetapkan, pimpinan atau pihak perusahaan sebaiknya memberikan gambaran yang konkrit dari visi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar anggota organisasi lebih mampu untuk memahami tujuan jangka panjang organisasi atau perusahaan.

Kalau misi menggambarkan kehendak organisasi maka visi lebih jauh lagi. Helgeso (1990) seperti yang dikutip oleh Salusu (1996) menjelaskan bagaimana rupa seharusnya suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deksripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari

suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Meskipun dalam perumusan misi sudah terjadi perdebatan yang mungkin cukup sengit, menggambarkan visi pun masih sering dilakukan dengan diskusi panjang diantara berbagai pandangan yang mungkin saling bertentangan. Menurut Huge (1990) seperti yang dikutip oleh Salusu (1996), perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas. Namun, itu haruslah merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen.

Untuk menggambarkan visi keberhasilan, diperlukan keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menterjemahkan visi itu dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi itu seperti diuraikan dalam misi. Disamping kerja keras, diperlukan disiplin dari semua pihak terutama para pengambil keputusan tingkat tinggi. Visi keberhasilan sebenarnya sudah dapat memberikan aba-aba tentang keputusan-keputusan besar dan kecil yang dapat dibuat (Salusu, 1996).

Suatu visi keberhasilan yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak asal kerja tetapi tahu bagaimana kalau ia tidak bersungguh-sungguh. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Apabila konsep yang jelas itu dapat dipahami dan merupakan hasil kerja keras para eksekutif tingkat atas maka tiap orang akan

berusaha menterjemahkan perilakunya ke dalam perilaku organisasi yang diharapkan dari visi itu (Salusu, 1996).

### **Merumuskan Visi dan Misi Yang Efektif**

Hampir sebagian bahkan semua organisasi apabila ditanya tentang "Apakah organisasi saudara mempunyai visi dan misi?" maka semuanya akan menjawab punya, tapi hampir sebagian besar dilematika dalam organisasi adalah bagaimana peran dari visi dan misi yang mereka susun tersebut. Apakah visi dan misi tersebut dipakai sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi ataukah hanya berakhir sebagai hiasan dinding yang dipajang di kantor?

Visi dan misi merupakan elemen yang dalam organisasi. Lestari (2007) menyatakan visi dan misi digunakan agar dalam operasionalnya bergerak pada *track* yang diamanatkan oleh para *stakeholder* dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan di masa yang akan datang.

Pada saat perumusan visi misi biasanya merupakan proses yang melelahkan bahkan sering menjadi perdebatan sendiri antar anggota organisasi. Tetapi pada saat visi dan misi sudah terbentuk, pelaksanaannya menjadi tidak sesuai. Jadi sungguh disayangkan sekali jika proses perumusan visi misi yang melelahkan pada akhirnya hanya menjadi hiasan dinding semata. Heru (2006) seperti yang dikutip oleh Lestari (2007) mengungkapkan "Sering kali pernyataan visi misi organisasi kurang tepat menggambarkan tujuan organisasi sehingga sering di jumpai adanya kesulitan pada saat melakukan *deploy* visi misi menjadi *set of action* yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan

menggunakan metode *balance scorecard*". Pertanyaannya adalah kenapa hal ini bisa terjadi? Tentunya ada yang salah dengan visi misi tersebut sehingga hanya dijadikan hiasan dinding semata. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa, agar visi dan misi tidak hanya berakhir di dinding kantor saja maka terdapat beberapa panduan agar visi misi dapat menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi. Jansen Sinamo (2005) seperti yang dikutip oleh Lestari (2007) yang memberikan 7 kriteria mengenai kriteria visi dan misi yang hidup dan efektif yaitu:

1. Visi-misi harus sesuai dengan roh zaman dan semangat perjuangan organisasi.
2. Visi-misi harus mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang mampu memikat hati orang.
3. Visi-misi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
4. Visi-misi harus mudah dipahami karena diungkapkan dengan elegan sehingga mampu menjadi panduan taktis dan strategis.
5. Visi-misi harus memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan para *stakeholder* organisasi.
6. Visi-misi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi dan menyarikan kompetensi khas organisasi tersebut yang menjelaskan jati dirinya dan apa yang mampu dilakukannya.
7. Visi-misi harus ambisius, artinya ia harus mampu mengkiristalkan keindahan, ideal kemajuan, dan sosok organisasi dambaan masa depan,

sehingga mampu meminta pengorbanan dan investasi emosional dari segenap *stakeholder* organisasi.

Dalam hal perumusannya, terdapat perbedaan pendapat mengenai mana yang harus ditetapkan terlebih dahulu; visi atau misi? di kalangan pakar dan praktisi manajemen strategik terdapat perbedaan pendapat mengenai apakah misi dulu yang ditetapkan baru misi atau sebaliknya. Fred R. David (2003) seperti dikutip Lestari (2007) berpendapat visi dirumuskan lebih dulu baru misi, Gerry Johnson dan Kevan Scholes (1996) serta Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2003) seperti dikutip Lestari (2007) berpendapat misi yang dirumuskan terlebih dulu, Peter F Drucker berpendapat “Hanya terlepas dari apakah misi atau visi yang ditetapkan terlebih dahulu, pernyataan misi hendaknya dapat dengan jelas menunjukkan alasan keberadaan dan “bisnis” atau kegiatan pokok organisasi yang bersangkutan yang berkenaan dengan nilai dan harapan para *stakeholder*.

Dari beberapa pernyataan para ahli di atas Rusydi (2004) seperti dikutip oleh Lestari (2007) berpendapat bahwa dalam sebuah pergerakan (baik organisasi maupun pribadi), kita harus menemukan dulu misi pergerakan itu, baru kemudian tetapkan visinya. Menerapkan visi tanpa mendefinisikan misi terlebih dulu adalah seperti “mau ke Yogyakarta”, tapi tidak tahu kenapa harus ke Yogyakarta atau mau berbuat apa di Yogyakarta. Perbedaan ini sebenarnya tidak perlu terlalu diperdebatkan karena pada dasarnya antara misi dan visi terdapat interaksi dan saling pengaruh antar keduanya.

Ancok (2007) menyatakan bahwa ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk membantu dalam merumuskan visi perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Apakah misi dan tujuan perusahaan saat ini?

Contoh, misi perusahaan penerbangan Skandinavian Air Service (SAS) di waktu kepemimpinannya di pegang oleh Jan Carlzon merubah misi dari *airline business* menjadi *service business*.

2. Apakah manfaat perusahaan bagi masyarakat?

Contoh, misi suatu perusahaan real estate adalah membuat perumahan yang sehat dan murah untuk kelompok berpenghasilan rendah.

3. Apakah ciri industri dan kerangka kerja institusional di mana perusahaan anda beroperasi?

Perubahan sosial dalam masyarakat menumbuhkan peluang bisnis. Berubahnya orientasi hidup masyarakat terhadap waktu *time is money* melahirkan industri *fast-food* dan pasar swalayan. Bila suatu ketika ada aturan sertifikasi makanan dalam aspek kesehatan, maka *fast food* yang disajikan harus memenuhi standar kesehatan, dan bahan-bahan yang digunakan untuk memasak harus tertulis secara jelas.

4. Apakah keunikan perusahaan anda di dalam industri atau di struktur institusi yang anda masuki?

Ayam goreng Nyonya Suharti memiliki keunikan dibandingkan dengan produk restoran lain yang menyajikan ayam goreng. Coca Cola dalam industri minuman memiliki keunikan dalam hal intensifnya pengiklanan produk melalui berbagai jalur media.

5. Hal-hal apakah yang harus anda lakukan agar perusahaan anda maju dan berkembang?



Setiap perusahaan memiliki faktor yang mengarahkan pada sukses atau gagal. Dalam bisnis komputer kecepatan menghasilkan produk baru adalah faktor sukses yang menentukan pertumbuhan perusahaan. Kualitas pelayanan yang prima adalah sukses faktor dalam bisnis asuransi, atau bisnis perbankan.

### **Evaluasi Visi Perusahaan**

Untuk mengetahui apakah visi perusahaan perlu dirubah agar sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang, visi perusahaan perlu dievaluasi. Berikut ini disajikan beberapa tolak ukur yang dapat dipakai untuk mengevaluasi suatu visi perusahaan (Ancok, 2007):

1. Apakah perusahaan memiliki visi yang jelas?

Bila ada visi yang jelas apakah visi itu tertulis dengan jelas? Seringkali perusahaan tidak memiliki visi kemana perusahaan akan dibawa. Kalau pimpinan perusahaan ditanya tentang visi, jawaban yang sering diberikan bukanlah visi tetapi misi dan *credo* perusahaan. Visi itu adalah sesuatu yang diharapkan akan terjadi di masa depan. Misalnya Visi suatu perusahaan komputer dapat dinyatakan seperti berikut: “Menjadi perusahaan yang terbaik di dalam bisnis komputer yang memberi kepuasan pada pelanggan, kebahagiaan bagi karyawan dan keuntungan bagi pemegang saham”. Sedangkan misi perusahaan adalah memproduksi komputer yang canggih, *reliabel* dengan harga relatif murah. Sedangkan

*credo* perusahaan dapat berupa hari ini perusahaan harus berbuat lebih baik dari hari kemarin.

2. Bila perusahaan terus mengikuti arah sekarang, akan seperti apakah perusahaan ini pada dekade yang akan datang?

Apakah arah tersebut cukup baik? Seringkali pimpinan perusahaan terlalu optimistik mengenai masa depan perusahaannya. Sifat demikian agaknya biasa dimengerti mengingat seorang pimpinan harus memiliki keyakinan tentang apa yang harus diperbuatnya selaku pimpinan. Sebaiknya pimpinan bersikap terbuka dan banyak melakukan konsultasi dengan berbagai pihak, seperti para pelanggan, pemegang saham, dan konsultan ahli di bidang tersebut.

3. Apakah orang-orang yang memegang posisi penting dalam perusahaan memahami visi perusahaan dan setuju dengan visi tersebut?

Agar supaya visi dapat berfungsi secara efektif di dalam menggerakkan karyawan dalam bekerja, visi harus dipahami oleh karyawan perusahaan, khususnya karyawan yang memiliki jabatan yang cukup penting. Agar supaya visi difahami oleh karyawan, maka proses sosialisasi visi menjadi bagian penting di dalam upaya membangun visi. Jalur komunikasi yang efektif dan efisien harus diciptakan agar pemahaman terhadap visi dapat dikembangkan. Walaupun jalur komunikasi dapat diciptakan dengan baik, sukses atau tidaknya sosialisasi visi pada karyawan sangat tergantung pada kejelasan visi itu sendiri.

4. Apakah struktur organisasi, proses bisnis, personalia, sistim insentif, dan sistim informasi mendukung pelaksanaan visi perusahaan?

Suatu visi yang dibangun baru dapat dilaksanakan bila mana keseluruhan aspek organisasi ikut mendukung pelaksanaannya. Sebagai contoh, sangat sulit bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan sebagai perusahaan yang dapat memberikan pelayanan terbaik, bilamana struktur organisasi terlalu bersifat sentralistik setiap keputusan untuk memuaskan pelanggan harus berkonsultasi pada atasan. Pelanggan akan mengeluh karena keputusan menjadi sangat lambat.

Demikian pula dengan proses bisnis yang terlalu berbelit-belit akan menyebabkan waktu untuk *product/service delivery* menjadi lamban. Keadaan akan semakin parah bila karyawan tidak berjiwa melayani dan tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana memberikan pelayanan yang baik. Bisa saja terjadi karyawan bisa memberikan pelayanan terbaik, tetapi sistim insentif perusahaan kurang mendukung karena didasarkan pada azas senioritas semata tanpa mempertimbangkan prestasi kerja karyawan.