

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



Dosen Pengampu
Dr. Edhy Susatya, M.Pd

Progran Pascasarja
Universitas Ahmad Dahlan
2019

Building Shared Vision (Membangun Visi Bersama)



Lembaga atau organisasi harus dibentuk berdasarkan tujuan yang jelas dari para pendiri. Tujuan akan membawa arah berjalan organisasi ke depan. Tujuan organisasi harus menjadi tanggungjawab semua orang yang terlibat dalam organisasi. Selain itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik dalam sebuah tema besar yang disebut visi.

Visi merupakan hal vital dalam pembelajaran organisasi, sebab visi menyediakan fokus dan energi dalam berorganisasi. Proses belajar individu dalam berorganisasi tidak bisa menjamin terjadinya organisasi pembelajar jika tidak ada komitmen bersama tentang masa depan yang ingin dicapai bersama.

Visi memiliki makna besar bagi sebuah lembaga atau organisasi. Diantaranya adalah memberi nilai tambah bagi kehidupan organisasi, baik secara individu, kelompok, maupun keseluruhan organisasi, mendorong anggota organisasi untuk bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik, mengatasi ketakutan akan kegagalan, dan menantang setiap kemapanan dan status quo yang merugikan kelangsungan hidup organisasi.

Visi bersama dirumuskan untuk menjelaskan tujuan organisasi dan mendorong perubahan yang diperlukan dalam organisasi, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan di masa depan. Visi bersama membantu menciptakan rasa kebersamaan berorganisasi dan memberikan koherensi terhadap beragam aktivitas. Orang yang benar-benar memiliki visi bersama akan terhubung dan terikat oleh aspirasi dan rasa yang sama. Selain itu, visi bersama akan memberikan panduan tentang apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus diubah dalam suatu organisasi. Tanpa visi bersama, individu cenderung tidak tahu apa harapan dan tujuan organisasi.

Mengapa visi bersama lembaga atau organisasi itu penting? Karena dapat membangkitkan semangat anggota, memberi fokus, meningkatkan aspirasi dan inspirasi, membuat orang saling percaya, dan merupakan landasan untuk mendefinisikan upaya memenuhi tuntutan masa depan.

Ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasarkan visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi (Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun, 2006:20).

A. Pengertian Visi bersama

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan visi adalah sebuah pandangan atau wawasan dari seseorang maupun suatu organisasi.

Visi bersama adalah gambaran masa depan yang ideal yang dibentuk oleh anggota organisasi berdasarkan visi pribadi/individu. Visi bersama adalah milik bersama, karena seluruh anggota mempunyai andil dalam perumusan dan pembentukan. Visi bersama dapat menciptakan perasaan kebersamaan dan memberi koherensi berbagai aktifitas yang berbeda.

Shared vision adalah satu dari lima inti disiplin yang diidentifikasi oleh Peter Senge yang diperlukan untuk membangun organisasi. *Shared vision* bukan suatu ide, tetapi kekuatan hati manusia yang menghasilkan kekuatan, menggerakkan individu untuk mencapai tujuan, dan menghubungkan setiap orang menghimpun kekuatan bersama. Visi bersama atau *shared vision* adalah terbangunnya komitmen anggota organisasi untuk mengembangkan visi bersama dan merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.

Membangun visi bersama, terkadang tidak menyelesaikan banyak masalah, melainkan menciptakan suatu lingkungan di mana orang-orang yakin bahwa mereka merupakan bagian dari suatu komunitas umum. Saat ini banyak pemimpin yang berusaha untuk mencapai komitmen dan fokus yang muncul bersama visi yang dibagikan secara tulus. Sayangnya masih banyak yang beranggapan bahwa sebuah visi merupakan tugas pemimpin.

1. Visi Bersama (sebagai wahana membangun makna)

Strategi membangun visi bersama berdasarkan beberapa prinsip:

- a. Setiap organisasi mempunyai cita-cita dan tujuan yang mengekspresikan eksistensi organisasi,
- b. Petunjuk untuk memahami tujuan organisasi bisa ditemukan dalam aspirasi para pendiri dan alasan pendirian,
- c. Tidak semua visi sama,

- d. Mempunyai pemahaman bersama tentang tujuan yang mendasari. Untuk lebih sadar akan tujuan organisasi, bertanyalah kepada anggota organisasi dan belajarlah untuk mendengarkan jawaban.
- e. Inti pembangunan visi bersama adalah mendesain dan mengembangkan proses berkelanjutan,
- f. Mempunyai gambaran jelas tentang visi sejajar dengan kondisi saat ini.

Hakikat visi bersama terfokus pada pembangunan makna bersama, secara potensial dimana makna bersama tidak ada sebelumnya. Makna bersama merupakan suatu pemahaman bersama tentang apa yang penting, dan mengapa. Membangun visi bersama bisa menjadi suatu cara yang efektif untuk menyuarakan gagasan penuntun organisasi.

2. Jaringan dan Komunitas

Infrastruktur yang bermunculan memungkinkan pembangunan visi bersama didasarkan pada sikap yang memandang organisasi sebagai suatu komunitas yang tumpang tindih dan terbentuk di atas makna bersama. Jika organisasi dipandang sebagai suatu komunitas, maka pemimpin akan memperlakukan anggota sebagai sukarelawan yang telah memilih untuk memberikan waktu mereka pada perusahaan.

3. Visi, Nilai, Tujuan, dan Sasaran

Visi merupakan suatu komponen dari aspirasi penuntun organisasi. Inti dari prinsip penuntun adalah pemahaman tentang tujuan dan cita-cita bersama, termasuk komponen:

a. Visi

Visi merupakan gambaran masa depan yang diciptakan dan diuraikan dalam tata bahasa yang seakan-akan terjadi sekarang. Karena sifatnya kasat mata dan langsung, visi memberikan bentuk dan arah pada masa depan organisasi.

Visi adalah hal vital dalam pembelajaran organisasi, sebab visi menyediakan fokus dan energi dalam berorganisasi. Proses belajar individu dalam berorganisasi tidak menjamin terjadinya organisasi pembelajar jika tidak ada komitmen bersama tentang masa depan yang ingin dicapai.

Visi merupakan cita-cita yang diinginkan oleh suatu lembaga atau organisasi, dimana segala usaha akan dilakukan untuk mewujudkan visi

tersebut (Awang et, al, 2008). J.B. Whittaker dalam buku *Strategic Planning and Management*, mengatakan visi ialah gambaran masa depan yang dipilih dan hendak diwujudkan pada suatu saat yang ditentukan. Suatu kondisi yang realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mengandung daya tarik. Suatu kondisi yang realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik. Inpres No. 7/1999 tentang AKIP, menjelaskan bahwa visi adalah cara pandang jauh kedepan, kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi adalah satu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah.

Visi memiliki makna besar bagi lembaga atau organisasi yaitu:

- 1) Visi memberi nilai tambah bagi kehidupan organisasi, baik secara individu, kelompok, maupun keseluruhan organisasi,
- 2) Visi menciptakan angkatan kerja organisasi untuk bergerak maju menuju masa depan yang baik,
- 3) Visi mengatasi ketakutan akan kegagalan usaha yang mengarah kepada kemajuan dan perbaikan masa depan,
- 4) Visi menantang setiap kemapanan dan status quo yang merugikan kelangsungan hidup organisasi,

Menurut Akdon (2006) manfaat visi, yaitu :

- 1) mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok,
- 2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen, dan pihak terkait lain),
- 3) menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Lembaga atau organisasi memerlukan visi di saat terdapat kebingungan tentang tujuan organisasi, karyawan mengeluh tentang pekerjaan, atau saat organisasi kehilangan legitimasi dan tidak ada keinginan maju dari para karyawan. Visi yang dirumuskan oleh lembaga atau organisasi harus jelas sifatnya. Untuk itu visi harus memenuhi beberapa kriteria (Akdon, 2006), yaitu:

- 1) visi bukanlah fakta, tapi merupakan gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan,
- 2) visi harus dapat memberikan arahan dan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik,
- 3) visi harus dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan,
- 4) menjembatani masa kini dan masa yang akan datang,
- 5) sifatnya dinamis dan sementara.

Syarat membangun visi menurut Marty Jacob, (2007)

- 1) anggota dan ketua mengembangkan visi organisasi secara pribadi lalu didiskusikan dan digabungkan,
- 2) mendefinisikan dan merumuskan inti dan nilai organisasi,
- 3) menyesuaikan visi bersama dengan inti dan nilai organisasi,
- 4) membuat indikator kesuksesan visi,
- 5) harus berkelanjutan (*sustainability*),
- 6) berpikir apa yang dapat dikontribusikan,
- 7) pemimpin memiliki hati pelayan,
- 8) anggota harus tenggang rasa.

Rumusan visi menurut Edwin A Locke dan Gary P. latnam (2006)

- 1) ringkas dan mudah dikomunikasikan,
- 2) jelas dan dapat dipahami setiap orang,
- 3) mewakili gagasan umum anggota dan tidak bersifat sesaat,
- 4) menantang dan memotivasi,
- 5) berorientasi masa depan dan mengutamakan kepentingan organisasi,
- 6) stabil atau tidak mudah berubah kecuali jika diperlukan dan menarik dijalankan.

Visi di dalam suatu organisasi atau lembaga sebaiknya dirumuskan secara bersama-sama, atau dengan kata lain organisasi harus memiliki visi bersama. Visi bersama mengacu pada gambaran yang jelas dan umum tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh anggota organisasi dengan mengidentifikasi diri mereka sendiri, yang pada dasarnya merupakan visi yang telah diinternalisasi oleh anggota organisasi. Visi bersama berkaitan erat dengan pembelajaran organisasi

yang telah sering diidentifikasi sebagai salah satu faktor kemajuan organisasi.

Kendala terjadi pada saat menggabungkan visi awal dengan visi baru dalam sistem baru. Kendala tersebut antara lain:

- 1) keragaman pandangan,
- 2) pertentangan visi karena sudah mulai pecah menjadi visi pribadi karena beragamnya tuntutan,
- 3) faktor internal dan eksternal yang tidak mendukung. Faktor internal seperti; kepemimpinan yang tidak solid, penetapan personal tidak tepat di jabatannya, tingginya tingkat mobilisasi karyawan, rendahnya tingkat penilaian kinerja karyawan. Faktor eksternal seperti: sistem belum solid, kepemilikan tidak terbuka.

Contoh hasil penerapan visi bersama adalah saat proses akreditasi rumah sakit dimana semua unit yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu yang berbeda bisa berjalan pada satu suara, satu instruksi dan satu tujuan yaitu mencapai pelayanan rumah sakit yang paripurna.

b. Nilai

Nilai berasal dari bahasa Perancis *valoir*, yang berarti *bernilai*. Kata ini secara bertahap mengembangkan suatu hubungan keberanian dan kelayakan. Nilai menguraikan bagaimana cara kita mengejar visi.

c. Misi

Misi berasal dari bahasa latin *mittere* yang berarti melemparkan atau mengirim. Tujuan berasal dari bahasa latin *proponere* yang berarti menyatakan. Kata misi dan tujuan merupakan alasan fundamental untuk keberadaan dan mencapai visi organisasi.

d. Sasaran

Upaya bersama tidak hanya memerlukan visi yang luas, namun juga sasaran yang spesifik dan dapat direalisasikan. Sasaran menyatakan apa yang akan dilakukan oleh setiap orang sesuai dengan komitmen.

Membangun visi bersama dibarengi dengan perenungan terus menerus dengan masalah yang ada, hal ini dapat membantu mendapatkan aspirasi baru yang membuka wawasan pengetahuan.

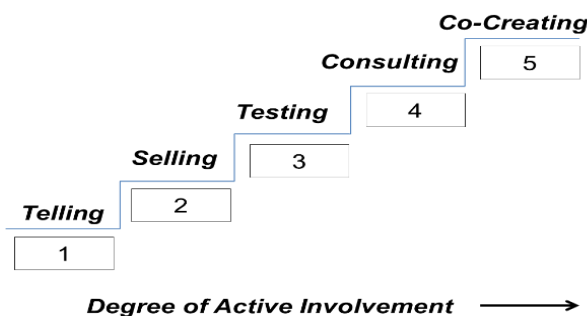
Menurut Peter Senge, *shared vision* (visi bersama) adalah membangun komitmen dalam kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan, prinsip, dan praktik terarah untuk mencapai tujuan.

Fullan (1993) menunjukkan bahwa berbagi visi tidak berarti mengadopsi visi orang lain. Ketergantungan pada visi orang lain menjadikan budaya ketergantungan dan penyesuaian. Visi akan mati sebelum waktunya ketika mereka hanyalah pernyataan hampa yang dikembangkan oleh tim pemimpin dan ketika mereka mencoba memaksakan konsensus palsu yang menekan daripada membiarkan penglihatan pribadi berkembang.

Fullan juga menyatakan bahwa kepemimpinan mendalam dan visi bersama didapatkan dari komitmen kuat untuk menyelesaikan masalah. Pembentukan visi secara kolektif adalah sebuah proses pendalaman, peningkatan kejelasan visi, antusiasme, komunikasi, dan komitmen. Seiring dengan berjalannya waktu, anggota akan mencoba melakukan berbagai hal. Kemudian akan timbul pertanyaan yang akan membuat anggota mencoba hal baru. Jika dilakukan bersama-sama dan berulang kali, anggota akan menjadi lebih terampil, memiliki ide yang lebih jelas, dan lebih komitmen bersama menjadi lebih kuat.

B. Cara Membangun Visi Bersama

Membangun visi bersama memerlukan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan. Visi bersama harus dapat diinterpretasikan dengan baik oleh seseorang dalam level manajerial. Seorang manajer harus dapat menguraikan visi yang telah ditetapkan kepada bawahan/staf. Peter Senge dalam buku *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994), menjelaskan terdapat lima tahapan yang dapat digunakan organisasi dalam membangun visi bersama, yaitu; *telling, selling, testing, consulting, dan co-creating*.



Gambar 1. Tahap perumusan visi bersama

1. *Telling*

Tahap *telling*, pemimpin menentukan visi dan anggota mengikuti. Penyampaian instruksi dilakukan secara langsung, jelas, dan konsisten. Hal yang dapat dinegosiasikan atau tidak dapat dinegosiasikan, dikemukakan pada tahapan ini. Biasanya anggota hanya dapat mengingat 25% dari instruksi yang diberikan oleh pemimpin. Anggota akan mengikuti instruksi, tetapi hanya beberapa yang memiliki komitmen terhadap instruksi tersebut.

2. *Selling*

Tahap *selling*, pemimpin mengetahui visi yang sebaiknya dimiliki oleh organisasi dan menawarkan kepada anggota. Pemimpin memerlukan penerimaan anggota. Pada tahap ini organisasi terbuka dalam menerima anggota, mendukung inisiatif dan usulan anggota, serta memupuk hubungan baik dengan anggota dan pelanggan. Kekurangan tahap ini adalah anggota kerap kali menerima visi pemimpin namun kadang berujung tidak setuju terhadap visi pemimpin.

3. *Testing*

Tahap *testing*, pemimpin sudah memiliki beberapa gagasan visi, tetapi masih ingin mengetahui reaksi anggota sebelum melanjutkan. Penyampaian visi dilakukan dengan memberikan informasi sebanyak mungkin, menyelenggarakan tes motivasi, kegunaan, dan kemampuan, membuat kuesioner, serta melakukan wawancara. Kekurangan tahap ini adalah sulit untuk mengemukakan visi dengan tes.

4. *Consulting*

Tahapan *consulting*, pemimpin menyusun visi terlebih dahulu kemudian meminta masukan kreatif dari anggota untuk melanjutkan penyusunan.

5. *Co-creating*

Tahap *co-creating*, pemimpin bersama anggota berkolaborasi menciptakan visi bersama. Dimulai dengan menyampaikan visi pribadi setiap anggota dan berdiskusi untuk membentuk visi bersama. Kekurangan tahap ini adalah akan memakan waktu yang sangat lama.

C. Strategi Membangun Visi Bersama.

Visi bersama adalah tentang bagaimana membangun komitmen didalam sebuah kelompok atau organisasi dengan mengembangkan pandangan

bersama terhadap masa depan yang ingin dibuat, prinsip, dan acuan praktis yang dapat mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai.

Disiplin dalam membangun visi bersama merupakan proses yang tidak pernah berakhir dimana individu dalam organisasi saling mengemukakan ide, visi, tujuan, keinginan, nilai, mengapa, apa yang mereka kerjakan, dan bagaimana mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Sebuah tim yang memiliki visi bersama akan berjalan selaras menuju tujuan yang sama.

Pemimpin organisasi memegang peranan penting. Pemimpin harus dapat membangun interaksi yang baik dengan anggota organisasi. Dengan cara itu, pemimpin dapat membagi visi kepada seluruh anggota organisasi. Pemimpin harus menggunakan berbagai metode untuk berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi yang memiliki karakter yang berbeda beda.

Apa yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi? Pertanyaan ini merupakan langkah awal dalam membangun visi bersama. Jawaban mungkin beragam, yang jelas kita harus mengetahui visi tentang masa depan dan realitas saat ini.

Prioritas strategis yang baik dikaitkan secara jelas dengan visi bersama, dan mampu menempa komitmen dari anggota tim. Jika tim telah menyepakati prioritas strategis, maka mereka mempunyai satu set peristiwa penting dan memiliki bidang praktis di dalamnya.

Martin Luther Jr, melukiskan “saya bermimpi, kami membicarakan pemimpin pada satu titik sejarah dan mencatat bahwa pidatonya tidak satu katapun tentang keadaan saat ini, tetapi melukiskan gambaran masa depan yang akan datang. Ini adalah menepuk cita – cita yang dalam “. Kombinasi antara berfikir aspiratif tentang dimana kita ingin berada dan kemudian secara taktik tentang bagaimana mencapai, akan menolong mengkristalisasikan visi organisasi. Visi membimbing kita mencapai yang kita inginkan.

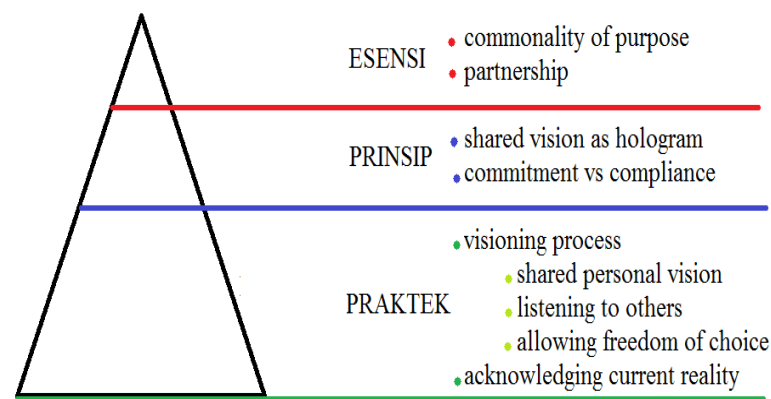
Shared vision adalah membangun suatu rasa sehingga mempunyai komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran bersama tentang masa depan, prinsip, dan praktik penuntun yang diharapkan bisa mencapai masa depan.

Terbentuknya antusiasme membuat semakin banyak orang membicarakan visi, keragaman pandangan semakin meningkat, dan mengarahkan orang mengekspresikan visi yang secara potensial

bertentangan. Bila orang lain tidak mengizinkan perbedaan diekspresikan, polarisasi akan semakin meningkat sehingga menurunkan kejelasan visi bersama dan membatasi pertumbuhan antusiasme.

Skema *Shared Vision*

Berikut skema visi bersama:



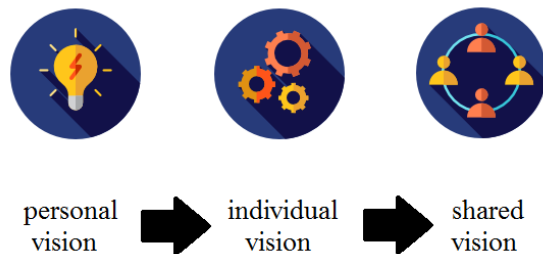
Gambar 2. Skema *shared vision*

1. Esensi
Esensi terbagi menjadi dua bagian, yaitu; kesamaan tujuan dan kemitraan
2. Prinsip
Prinsip terbagi menjadi 2 jenis, yaitu; visi bersama sebagai hologram dan komitmen vs penyesuaian.
3. Praktik
Praktik menempati skema terbawah dengan porsi lebih banyak dibandingkan tahap esensi dan prinsip, yaitu proses; visionisasi dan pengakuan realita saat ini.

Ciri *Shared Vision*

Ciri visi bersama: (1) mengilhami, (2) menantang tetapi realistik, (3) berorientasi pada manusia, (4) bersifat jangka panjang tetapi tidak kaku, (5) menyatakan masa depan yang menjanjikan, (6) mewujudkan kekuatan, (7) berorientasi pada perubahan, (8) memberi pedoman bukan peraturan, memberi kebebasan tapi terarah, (9) singkat, sederhana, dan mudah diingat, (10) sesuai nilai organisasi, (11) terkait dengan kebutuhan, (12) bersifat mendorong, (13) tidak terbatas waktu, dan (14) mendeskripsikan yang ideal.

Proses membangun visi bersama atau *shared vision* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Proses *shared vision*

1. *Personal Vision*

Visi pertama kali diungkapkan/diidekan oleh seorang individu.

2. *Individual Vision*

Visi dipraktikan dan ditelusuri kelebihan dan kelemahan.

3. *Shared Vision*

Visi dibagikan pada anggota organisasi, dikaji, kemudian disahkan/tidak tergantung pembahasan.

Keuntungan visi bersama

Visi bersama sangat penting dalam pembelajaran organisasi karena memberikan panduan umum mengenai kebutuhan pengetahuan. Arah membantu menentukan jenis pengetahuan yang dibutuhkan, jenis kegiatan, dan diseminasi yang harus dilakukan. Visi bersama juga memastikan bahwa hanya pengetahuan yang relevan diperoleh dan kemudian disebarkan ke organisasi untuk mencapai tujuan. Jika karyawan memiliki visi bersama, maka proses akuisisi dan diseminasi pengetahuan dapat mentolerir beberapa inefisiensi. Hal ini karena visi bersama membantu menetapkan garis besar strategi pengembangan. Setiap tindakan mungkin tidak tepat sasaran, namun semua tindakan akan diarahkan ke arah yang benar.

Manfaat lain dari memiliki visi bersama adalah karyawan organisasi dapat membuat keputusan sinergis sesuai dengan bisnis organisasi. Tidak perlu menjalankan keputusan dalam rantai komando, karena setiap karyawan memiliki gagasan jelas mengenai strategis organisasi. Oleh karena itu, visi bersama menggantikan bentuk kontrol lain sebagai penggerak konsistensi tujuan organisasi.

BUILDING SHARED VISION

VISI, MISI, DAN TUJUAN

**Visi merupakan esensi kepemimpinan,
Jika Anda tidak mempunyai visi mengenai cara
menampilkan diri secara unik dan berbeda, Anda
akan ditelan hidup-hidup oleh persaingan yang
semakin sengit (Michael Potter).**

VISI

Visi = *Videre* = melihat

Visi adalah citra/gambaran/kondisi masa depan yang ideal/diinginkan.

Visi mengandung unsur realistik (*realistic*), memberi keyakinan (*credible*), dan mengandung daya tarik (*attractive*) (Burt Nanus, 1992).

Visi berbeda dengan maksud/tujuan, serupa dengan arah (*direction*).

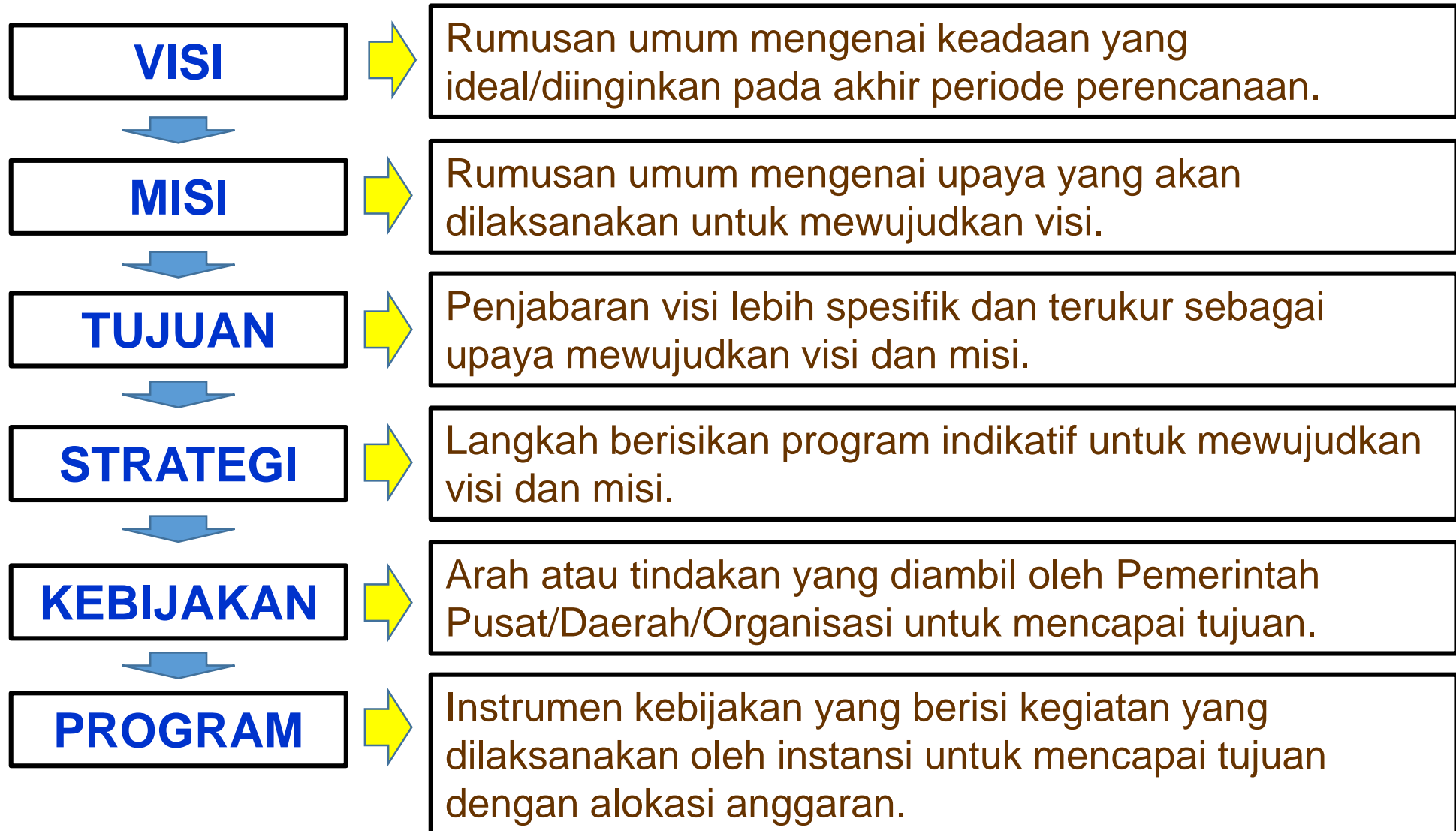
Maksud/tujuan adalah abstrak, sedangkan visi konkret.

Contoh: Maksud : Pengupayaan meningkatkan kemampuan manusia menjelajah cakrawala

Visi : Seseorang mendarat di bulan pada akhir tahun 1960.

Visi adalah sesuatu yang intrinsik, suatu nilai hakiki yang diinginkan, bukan nisbi.

HIRARKI VISI KE PROGRAM



Burt Nanus:

**Visi
Mengandung
Unsur**



Realistic

Realistik

Credible

Dapat dipercaya/
Memberi Keyakinan

Attractive

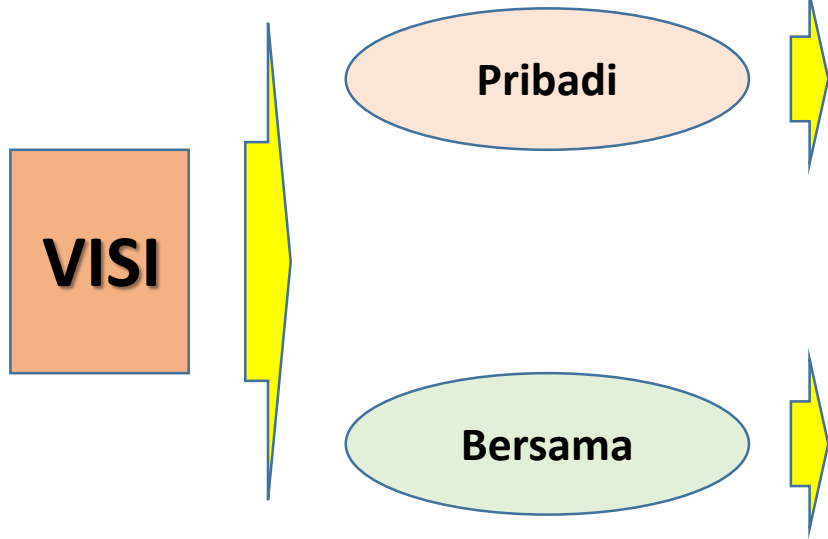
Mengandung Daya Tarik



Material
(rumah, mobil, uang,
dll.)

Pribadi
(kesehatan,
kebebasan, dll.)

Pelayanan
(menolong orang
lain, memberi, dll.)



Visi yang berasal dari dalam diri seseorang. Kekuatan yang menarik untuk maju dan membuat pekerjaan menjadi lebih berharga. Tidak ada hal akan terjadi kalau tidak ada visi.

Kompilasi visi pribadi untuk menciptakan masa depan yang diimpikan/diyakini dan mendorong pembuatan komitmen untuk meraih tujuan organisasi.

Jones dan Kahaner



Menentukan sasaran utama dan mengilhami setiap orang untuk mengejar satu tujuan besar.

Perumusan visi melibatkan semua unsur organisasi.

Visi membutuhkan penghayatan dan pengejawantahan.

Visi harus mendasari segala tindakan organisasi dan menjadi landasan organisasi dalam mengambil keputusan.

Makro



VISI



Mikro



Sense of Direction

Focus = Faktor Kunci

Identitas

Makna

Tugas pemimpin adalah membawa seluruh anggota mencapai tujuan secara mental.



Tipe Organisasi
(berhubungan dengan
Visi Pemimpin)



Pemimpin belum mempunyai visi = gagal.

Pemimpin sudah mempunyai visi, tetapi belum diterjemahkan = sulit dipahami.

Pemimpin sudah mempunyai visi, tetapi visi ibarat kata-kata mutiara yang ditempel di dinding = tidak berdampak pada staf.

Visi sudah diterjemahkan, tetapi tidak tahu bagaimana merealisasikan = kebingungan.

Visi sudah diterjemahkan ke dalam perilaku berorganisasi = keteraturan.

Visi sudah terinternalisasi pada semua staf.
Visi = motivasi.

