

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
BUILDING SHARED VISION



Dosen Pengampu:
Dr. Edhy Susatya

Progran Pascasarja
Universitas Ahmad Dahlan

BUILDING SHARED VISION **(MEMBANGUN VISI BERSAMA)**

Visi pribadi adalah bahan dasar membangun visi bersama.
Visi tanpa misi menjadi tidak praktis dan tidak realistis.
Misi tanpa nilai menjurus ke arah *kredo*.



Visi bersama ibarat lem yang berfungsi merekatkan semua unsur dalam organisasi.

(sumber ilustrasi: facebook.com)

Lembaga atau organisasi harus dibentuk berdasarkan tujuan jelas dari para pendirinya. Tujuan menjadi acuan dan penunjuk arah organisasi berjalan ke masa depan. Tujuan menjadi tanggung jawab semua orang yang terlibat dalam organisasi. Selain itu, tujuan harus dirumuskan secara spesifik dalam sebuah tema besar yang disebut visi.

Pengertian Visi Bersama

Visi merupakan hal utama dalam organisasi pembelajar, karena visi dapat memberikan kekuatan berorganisasi dan anggota dapat memusatkan perhatian. Pembelajaran perorangan dalam organisasi belum dapat memastikan terbentuknya organisasi pembelajar, jika tidak didukung komitmen bersama.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan visi sebagai sebuah penuangan ide atau gagasan masa depan seseorang maupun organisasi. Visi merupakan cita-cita yang diinginkan oleh organisasi, dengan segala daya upaya dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut. Jadi, pengertian visi secara umum adalah rumusan masa depan yang hendak diwujudkan pada saat yang ditentukan. Visi memiliki unsur realistik, terpercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya tarik.

Visi memiliki makna besar bagi sebuah organisasi, karena visi dapat menambah rasa kebersamaan dalam berorganisasi, memberi motivasi bergerak ke depan, mengurangi rasa takut gagal, dan menolak kebiasaan aman yang merugikan organisasi (Senge, 1995). Selain itu, terdapat tiga manfaat visi, yaitu:

1. Menginformasikan status yang dibuktikan dengan dokumen tujuan organisasi.
2. Menunjukkan pola jaringan kerja organisasi dengan mitra kerja.

3. Menjelaskan target dan sasaran kinerja serta perkembangan organisasi.

Visi bersama disusun dengan melibatkan pemimpin dan anggota organisasi. Senge mengatakan bahwa visi bersama (*shared vision*) merupakan gambaran atau bayangan ideal masa depan yang dikompilasi dari visi pribadi anggota. Visi bersama adalah milik organisasi karena seluruh anggota mempunyai peran dalam pembentukan dan perumusannya. Visi bersama *urgent* bagi organisasi pembelajar, sebab dapat memusatkan perhatian dan memberi kekuatan kepada anggota. Visi bersama merupakan ungkapan daya hati manusia dengan kekuatan dahsyat yang dapat mengungkapkan rasa kebersamaan beraktivitas.

Kriteria dan Ciri Visi Bersama

Organisasi memerlukan visi di saat terdapat kebingungan tentang tujuan organisasi, keluhan karyawan tentang pekerjaan, atau saat organisasi kehilangan legitimasi dan tidak ada keinginan maju dari karyawan. Visi organisasi harus dirumuskan dengan jelas dan memenuhi beberapa kriteria, antara lain:

1. Visi bukan fakta, melainkan uraian ideal masa yang akan datang,
2. Menunjukkan arah keberhasilan,
3. Sebagai pengungkit inspirasi,
4. Menjadi penghubung saat ini dan masa yang akan datang,
5. Bersifat dinamis dan dapat berubah,
6. Dapat diukur dan cocok untuk masa yang akan datang.

Visi bersama bertujuan untuk lebih menjelaskan program organisasi dan melakukan perubahan demi keberhasilan di masa yang akan datang. Dengan visi bersama, anggota merasa terkoneksi dan terikat rasa kebersamaan. Di samping itu, visi

bersama memandu anggota tentang bagian yang harus dipertahankan dan diperbaiki. Jika tidak ada visi bersama, anggota tidak mengetahui harapan masa yang akan datang. Pertanyaannya, mengapa visi bersama *urgent*? Jawabannya, sebab visi bersama dapat memusatkan perhatian, memberi semangat dan kekuatan, menampung inspirasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menjadi dasar keberhasilan masa yang akan datang.

Ciri visi bersama menurut Senge (1995) antara lain:

1. Mengilhami seluruh anggota organisasi
Visi harus memberi mimpi kebaikan kepada seluruh anggota, sehingga menjadi motivasi untuk mencapai kehidupan lebih baik di masa yang akan datang.
2. Jelas dan menantang tetapi realistik
Visi harus disusun dengan kata dan kalimat yang jelas, tidak ambigu, memotivasi anggota untuk maju, tetapi harus realistik, dapat dicapai, dan tidak *ngoyo woro*.
3. Berorientasi pada manusia
Visi dirumuskan bagi manusia sebagai anggota organisasi untuk mencapai cita-cita, bukan untuk hewan, tumbuhan, atau makhluk lain.
4. Bersifat jangka panjang, tetapi tidak kaku
Berbeda dari misi dan tujuan, visi bukan cita-cita jangka pendek, tetapi dapat berubah jika fokus orientasi organisasi berubah atau terjadi pembaharuan.
5. Menyatakan masa depan yang menjanjikan
Visi bersifat optimis, penuh semangat, dan memperlihatkan sesuatu yang menyenangkan di masa depan.
6. Mewujudkan kekuatan
Visi merupakan ungkapan hati dari seluruh anggota, sehingga menjadi perekat kebersamaan dan kekuatan besar untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

7. Berorientasi pada perubahan
Visi disusun berdasarkan realita objektif dan pembaharuan, sehingga harus dapat mengantisipasi segala bentuk perubahan yang akan terjadi.
8. Menjadi pedoman, tetapi bukan aturan
Visi disusun untuk dijadikan pedoman bagi seluruh anggota dalam beraktivitas, sehingga terjadi kesatuan arah bergerak. Namun, visi bukan aturan karena pelanggaran visi tidak langsung memperoleh hukuman.
9. Memberi arah dan fokus
Visi menuntun seluruh anggota berjalan menuju satu arah untuk mewujudkan cita-cita dan bekerja sesuai lingkup atau bidang kerja organisasi.
10. Singkat, sederhana, mudah diingat
Visi disusun dengan kata dan kalimat singkat, tegas, dan tidak berbeli-belit agar mudah dipahami dan diingat oleh seluruh anggota organisasi.
11. Tidak terikat waktu
Visi disusun tanpa menyertakan waktu, karena waktu sangat membatasi pergerakan organisasi, dan visi dapat berubah kapan pun bila terjadi sesuatu pada organisasi.

Rumusan visi menurut Edwin A Locke dan Gary P. Iatnam (dalam Modul Diklatpim II, 2008) yaitu:

1. Ringkas dan mudah dikomunikasikan
Kalimat tidak terlalu panjang, mudah dicerna, mudah diingat, dan mudah disampaikan kepada siapa pun.
2. Jelas dan dapat dipahami setiap orang
Tidak menggunakan bahasa berbelit, berputar-putar, dan mudah dipahami setiap orang.
3. Mewakili gagasan umum anggota dan tidak bersifat sesaat

Visi merupakan rangkuman visi individu anggota dan dapat diubah jika terjadi perubahan dan pembaharuan situasi.

4. Menantang dan memotivasi

Visi harus memberikan tantangan kepada anggota untuk maju dan berkarya, sekaligus menjadi motivasi anggota untuk beraktivitas guna mencapai tujuan.

5. Berorientasi masa depan dan mengutamakan kepentingan organisasi

Visi memberi harapan kepada anggota tentang orientasi masa depan yang akan dicapai dan tidak ada yang lebih utama kecuali untuk kepentingan organisasi.

6. Stabil atau tidak mudah berubah kecuali jika diperlukan dan menarik untuk dijalankan

Visi tidak dapat diubah dalam jangka waktu pendek, misal satu atau dua tahun, kecuali terjadi sesuatu yang mengubah kebijakan organisasi.

Syarat membangun visi menurut Marty Jacob (dalam Modul Diklatpim II, 2008) yaitu:

1. Setiap anggota dan pemimpin mengembangkan visi organisasi secara pribadi, kemudian didiskusikan dan disambungkan
2. Mendefinisikan dan merumuskan inti dan nilai organisasi
3. Menyesuaikan visi bersama dengan inti dan nilai organisasi
4. Membuat indikator kesuksesan visi
5. *Sustainability*
6. Memikirkan kontribusi yang dapat diberikan
7. Pemimpin memiliki hati pelayan
8. Setiap anggota harus saling tenggang rasa.

Pimpinan yang mampu membentuk tim dan bekerja sama berdasarkan visi bersama menjamin pekerjaan terlaksana dengan transparan dan harmonis. Pembelajaran perorangan

belum dapat memastikan terbentuknya organisasi pembelajar jika tidak didukung komitmen bersama. Anggota harus menyadari bahwa kebersamaan dan sinergi sangat sulit mencapai visi dan pemenuhan kepentingan anggota.

Membangun visi bersama belum tentu dapat mengurai masalah, tetapi dapat mewujudkan situasi dan kondisi kebersamaan. Saat ini banyak muncul pemimpin dengan visi bersama dan berusaha mencapai komitmen serta fokus pada kesuksesan organisasi. Sayangnya, banyak anggota yang mempunyai pemikiran bahwa visi bersama adalah urusan pemimpin.

Makna Visi Bersama

Visi bersama merupakan sarana untuk menumbuhkan makna, karena pada dasarnya visi bersama memfokuskan pada pemahaman makna oleh anggota yang selama ini belum pernah dipelajari. Makna visi bersama adalah pemahaman tentang hal yang penting dan alasan hal itu penting. Untuk itu, seluruh anggota harus memahaminya agar dapat menyampaikan gagasan atau hasil pemikiran secara efektif.

Visi memiliki makna besar bagi organisasi, seperti diuraikan dalam *Modul Diklatpim II: Kajian Paradigma Membangun Organisasi Pembelajar (Building Learning Organization)* (2008), yaitu:

1. Visi dapat menambah rasa kebersamaan dalam berorganisasi, baik secara perorangan dan atau kelompok,
2. Visi memberi motivasi anggota untuk bergerak ke keberhasilan masa yang akan datang,
3. Visi dapat mengurangi rasa takut gagal anggota,
4. Visi menolak kebiasaan aman yang merugikan organisasi.

Banyak kendala terjadi saat visi pribadi dikompilasi ke visi bersama, kemudian dilanjutkan proses penyusunan visi baru untuk mengantisipasi perubahan. Hal ini disebabkan oleh:

1. Perbedaan pola pikir dan tingkat pemikiran
2. Faktor kepentingan

Dengan perumusan visi baru, mungkin setiap anggota mempunyai agenda kepentingan sendiri, sehingga kadang menimbulkan perpecahan.

3. Kondisi internal

Ada kemungkinan terjadi perbedaan konsep di antara pimpinan, sistem tidak stabil, pemberdayaan anggota tidak tepat, kedisiplinan rendah, dan kinerja menurun.

4. Faktor eksternal yang tidak mendukung, misalnya jaringan kerja belum terbentuk, mitra kerja belum *welcome*, dan performa organisasi belum meyakinkan mitra.

Pada penerapan visi bersama dalam proses akreditasi suatu organisasi, semua bagian organisasi yang membawahi disiplin ilmu, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab berjalan bersama, satu suara, satu instruksi, dan satu tujuan untuk memberikan informasi tentang keberadaan organisasi dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

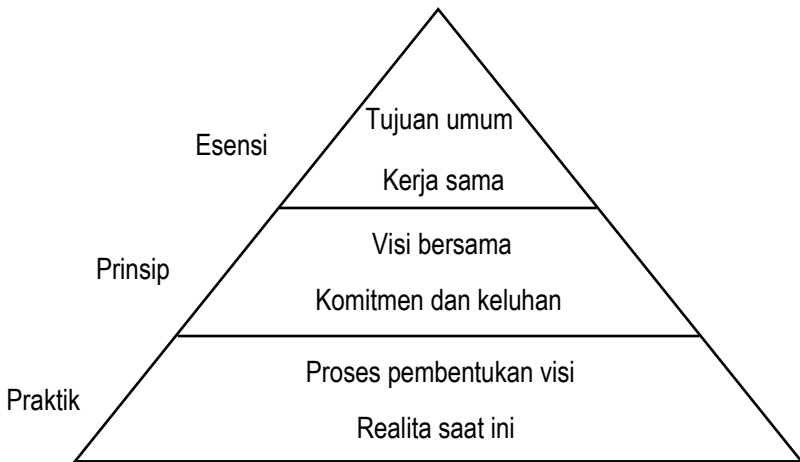
Senge (1995) mengatakan bahwa visi bersama (*shared vision*) adalah proses membangun komitmen kelompok dengan mengembangkan gambaran masa depan, prinsip, dan praktik terarah untuk memperoleh keberhasilan. Membangun visi bersama dilakukan dengan perenungan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan kondisi saat ini untuk memperoleh aspirasi baru guna merumuskan harapan masa yang akan datang.

Berbagi visi bukan berarti harus membajak visi orang lain, karena mengambil visi orang lain berarti menggantungkan nasib kita kepada orang lain. Visi menjadi hampa jika hanya

berbentuk rangkaian kata yang disusun pemimpin tanpa proses dan tanpa melibatkan anggota. Fullan menyatakan bahwa kepemimpinan dan visi bersama merupakan komitmen untuk menyelesaikan masalah. Pembentukan visi secara kolektif adalah proses pendalaman, peningkatan kejelasan visi, antusiasme, komunikasi, dan komitmen. Seiring berjalannya waktu, anggota mencoba melakukan berbagai hal, kemudian timbul pertanyaan yang membuat anggota mencoba hal baru. Jika dilakukan bersama-sama dan berulang kali, anggota menjadi lebih terampil, memiliki ide lebih jelas, lebih berkomitmen, dan lebih kuat.

Esensi, Prinsip, dan Praktik

Organisasi selalu berusaha mencapai dan mewujudkan tujuan. Namun, tujuan belum tentu tercapai jika tidak memperoleh dukungan anggota yang terikat visi bersama. Untuk mewujudkan visi bersama, perlu dipahami esensi, prinsip, dan cara mempraktikkannya. Sangat penting mengetahui esensi, prinsip, dan praktik *shared vision* secara jelas guna membangun komitmen. Implementasi praktik *shared vision* menggunakan kemampuan merumuskan gambaran masa yang akan datang untuk memperkuat komitmen dan peran serta anggota. Berikut ini gambar keterkaitan esensi, prinsip, dan praktik.



Gambar 2.
Esensi, Prinsip, dan Praktik *Building Shared Vision*

Visi Pribadi dan Visi Bersama

Menuliskan visi individu adalah langkah awal menyusun visi bersama, tetapi kadang hal ini jarang membuat visi bersama langsung menjadi hidup, karena visi bersama membutuhkan waktu dan proses interaksi dalam menggabungkan visi pribadi anggota. Visi pribadi (*personal vision*) adalah rencana individu berdasarkan impian yang menyenangkan di masa depan. Visi mengandung makna melihat masa depan, gambaran masa depan yang diinginkan, mengarahkan ke masa depan, dan menetapkan tujuan (Modul Diklatpim II, 2008).

Bagaimana visi pribadi menentukan visi bersama? Untuk menjelaskan hal ini, kita analogikan memotong sebuah foto menjadi dua: setiap potongan merupakan bagian dari keseluruhan foto. Namun, jika kita memecah sebuah hologram, setiap bagian sekecil apa pun menampakan seluruh gambar secara utuh. Hal ini menunjukkan bahwa jika setiap anggota saling membagi visi bersama, mereka akan melihat visi pribadi tercermin dalam visi bersama.

Visi berkualitas yaitu visi yang mudah dipahami, menghubungkan saat ini dengan masa yang akan datang, menjelaskan arah dan target tujuan dan arah organisasi, serta berisi rumor kritis tentang perubahan. Visi harus ambisius dan atraktif agar menumbuhkan ilham dan menciptakan tantangan. Visi dipadukan dengan misi, nilai, dan tujuan menjadi identitas organisasi. Perpaduan memunculkan keunikan dan menentukan keinginan masa depan dengan nilai sebagai pemandu. Organisasi tanpa visi tidak punya inspirasi. Visi yang tidak diterjemahkan menjadi misi akan tidak realistis, dan misi tidak mengandung nilai membuat *kredo*.

Visi tidak hanya berfungsi pada awal kegiatan, tetapi berlaku sepanjang organisasi beroperasi. Visi berfungsi membentuk perilaku sumber daya manusia organisasi untuk mewujudkan hari esok yang lebih menyenangkan dan meningkatkan taraf kehidupan (Modul Diklatpim II, 2008). Kelemahan visi adalah tidak dapat memastikan komitmen anggota melalui penelusuran bakat, kemampuan, dan sumber daya.

Membangun visi bersama dapat dilakukan dengan cara:

1. Organisasi harus memiliki tujuan (*destiny*) untuk menunjukkan alasan berdirinya organisasi,
2. Memahami tujuan organisasi,
3. Visi diturunkan menjadi tujuan (nyata), berkekuatan unik dan menjadi milik bersama, serta mencerminkan tujuan organisasi,
4. Visi harus memunculkan gagasan sebagai pedoman organisasi,
5. Menjadikan visi sebagai *guiding ideas*.

Visi dapat hilang sebelum berkembang akibat:

1. target tidak berdasarkan analisis realita,

2. banyak visi negatif yang mengganggu kehidupan organisasi,
3. visi negatif mengalihkan energi dan fokus organisasi, membuat orang tidak peduli, dan bersifat sementara.

Proses Membangun Visi Bersama

Pembentukan visi bersama dimulai dari analisis internal dan eksternal lingkungan sekitar. Analisis lingkungan sekitar dilakukan dengan *strengths, weaknesses, opportunities, dan threats analysis* (SWOT). Pelanggan, mitra kerja, dan instansi yang dapat menjalin kerja sama diidentifikasi, kemudian harapan dan prioritas kebutuhan mereka dicermati.

Proses pembentukan visi harus bersifat terbuka dengan menghimpun semua saran, masukan, dan pendapat, kemudian diidentifikasi, diolah, dan dirumuskan bersama. Perumusan visi mengikutsertakan pihak internal dan eksternal agar dapat mewakili kebutuhan semua pihak dengan mempertimbangkan realita saat ini dan tantangan masa depan. Jangan sampai visi hanya menjadi slogan kosong, tidak bermakna, dan tidak bermanfaat.

Visi bersama dirumuskan secara bertahap, tidak dapat sekali jadi, dan tidak dapat instan. Tahapan membangun visi bersama harus menggambarkan perkembangan dan menunjukkan peningkatan kemampuan. Menurut Peter Senge, terdapat lima tahap konsep dalam membangun visi bersama, yaitu *telling, selling, testing, consulting, dan co-creating*.

1. Mengatakan (*Telling*)

Pemimpin sudah menyusun visi dan mengatakannya kepada anggota secara langsung dengan harapan anggota mengikuti. Pemimpin mengatakan bagian yang dapat diubah dan tidak. Sekitar 25% anggota dapat memahami visi tersebut, sehingga hanya sebagian kecil yang berkomitmen.

2. Menjual (*Selling*)

Pemimpin merumuskan visi, kemudian menawarkannya kepada anggota dan meminta kesediaan mereka menerimanya. Kemudian, pemimpin menampung masukan dari anggota sebagai bahan penyempurnaan visi. Sayangnya, pada tahap ini, anggota menerima visi, tetapi banyak pula penolakan.

3. Menguji (*Testing*)

Pemimpin mempunyai beberapa konsep visi yang ingin diuji untuk mengetahui konsep yang disetujui anggota. Penyampaian visi dilakukan secara terbuka dan detail untuk mengukur keterterimaan konsep visi yang disetujui menggunakan tes. Kekurangan tahap ini adalah merepotkan anggota dengan tes dan sulit mengukur visi dengan tes.

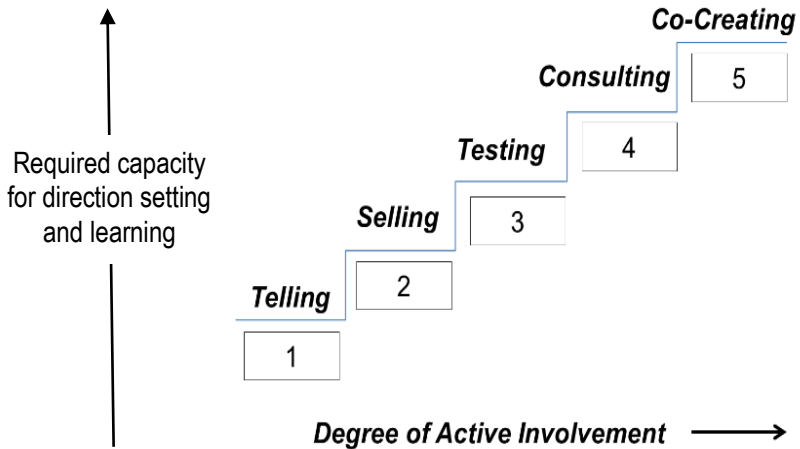
4. Konsultasi (*Consulting*)

Pemimpin merumuskan visi, kemudian mendiskusikan atau mengonsultasikan pada anggota dengan harapan memperoleh saran, gagasan, dan koreksi sebagai bahan penyelesaian penyusunan visi.

5. Penetapan Bersama (*Co-creating*)

Pemimpin dan anggota duduk bersama, bertukar pikiran, menggali masukan dan gagasan, mengompilasi dan menganalisis untuk memperoleh kesepakatan dalam merumuskan visi. Proses ini membutuhkan waktu sangat lama.

Proses membangun visi bersama dapat dibuat tahapan sebagai berikut.



Gambar 3.

Lima Tahap Membangun Visi bersama

Gambar di atas menunjukkan bahwa semakin ke kiri, ketergantungan kepada pemimpin semakin tinggi, yaitu pada posisi *telling* dan pemimpin menuju ke arah otoriter. Semakin ke kanan, semakin besar keikutsertaan anggota dalam membangun visi bersama dan pemimpin cenderung demokratis. Pada organisasi non-formal, proses pembentukan visi bersama mengalami hambatan yang lebih kecil dibanding organisasi formal.

Jika pemimpin mendaki dari tahap *telling* ke *co-creating*, setiap tahap menambah pengetahuan dan mempertajam kemampuannya dalam mendengarkan aspirasi anggota.

Tabel 7.

Matrik Lima Tahap Membangun Visi bersama

Tahapan	Uraian Tahapan	Cara Penyampaian	Limitasi
Tahap 1. Mengatakan (<i>Telling</i>)	Pemimpin merumuskan visi, anggota mengikuti.	Sosialisasi langsung, Menjelaskan yang dapat diubah dan tidak dapat diubah.	25% anggota memahami. Anggota mengikuti, tetapi

			sedikit yang berkomitmen.
Tahap 2. Menjual (<i>Selling</i>)	Pemimpin menyusun visi yang baik, Menawarkan gagasan. tetapi perlu persetujuan anggota.	Sosialisasi terbuka, pemimpin menerima masukan, Memupuk relasi pelanggan dan anggota. Berawal dari kami atau saya ke kita.	Anggota mengatakan akan mencoba. Jika anggota tidak menerima visi pemimpin, kembalilah ke tahap 1 atau teruskan ke tahap 3 atau ke tahap 4.
Tahap 3. Menguji (<i>Testing</i>)	Pemimpin memiliki beberapa konsep visi, tetapi ingin mengetahui reaksi anggota sebelum melanjutkan.	Berikan informasi secara detail. Buat tes. Berikan jaminan privasi. Buat kuesioner dan wawancara. Lakukan tes mengenai motivasi, kegunaan, dan kemampuan.	Sulit mengharapkan gagasan melalui tes.
Tahap 4. Konsultasi (<i>Consulting</i>)	Pemimpin menyusun visi dan meminta masukan sebelum melanjutkan.	Kumpulkan informasi. Hindari penyalahgunaan pesan. Kumpulkan dan sebarkan hasil masukan.	Kadang terselip kepentingan terselubung (<i>tacit</i>) terhadap tujuan proses menciptakan visi pemimpin.
Tahap 5. Penetapan Bersama (<i>Co-Creating</i>)	Pemimpin dan anggota berkolaborasi menciptakan visi bersama.	Mulailah dengan visi pribadi. Upayakan kemitraan, bukan persetujuan. Dorong saling tergantung dalam tim, hindari <i>sampling</i> .	Membutuhkan waktu lama.

		Pertimbangkan menggunakan visi sementara. Fokuskan dialog, tidak hanya pernyataan visi.	
--	--	--	--

Strategi Membangun Visi Bersama.

Visi bersama adalah tentang cara membangun komitmen di dalam sebuah kelompok dengan mengembangkan pandangan bersama terhadap masa depan, prinsip, dan acuan praktis untuk mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai. Disiplin membangun visi bersama merupakan proses yang tidak pernah berakhir: individu dalam organisasi saling mengemukakan ide, visi, tujuan, keinginan, nilai, hal yang mereka kerjakan, dan cara mencapai tujuan bersama. Sebuah tim yang memiliki visi bersama akan berjalan selaras menuju tujuan yang sama (Modul Diklatpim II, 2008).

Pemimpin organisasi memegang peran penting dalam membangun interaksi dalam organisasi. Melalui interaksi yang baik, pemimpin dapat menyampaikan visi ke anggota. Pemimpin harus pintar mencari kesempatan mensosialisasikan visi, menanamkan pemahaman, dan mendorong secara intens untuk menginternalisasikan visi ke hati anggota. Prioritas strategis dari penyampaian visi adalah menebalkan komitmen pegawai, karena memahami visi organisasi secara mendalam akan semakin meningkatkan kepercayaan dan keberhasilan masa yang akan datang.

Martin Luther Jr. melukiskan, "Saya bermimpi, kami membicarakan seorang pemimpin pada satu titik sejarah dan mencatat bahwa pidatonya tidak menyebut satu kata pun tentang keadaan saat ini, melainkan melukiskan masa depan. Ini adalah memupuk cita-cita yang dalam." "Kombinasi berpikir

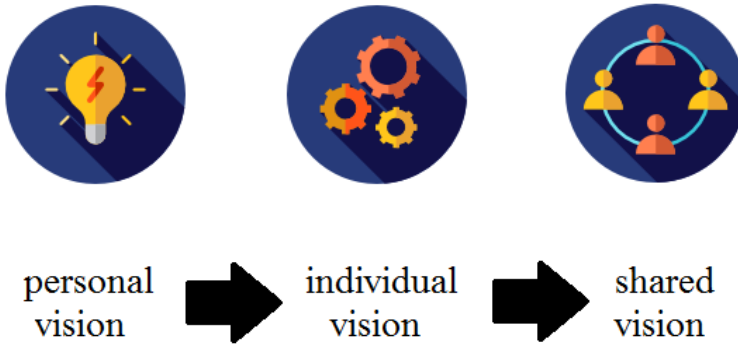
aspiratif dimana kita berada dengan taktik mencapai tujuan mendorong kristalisasi visi organisasi”

Visi tersebut membimbing kita mencapai yang kita inginkan.

Senge (1990) mengatakan, *shared vision* adalah satu dari empat disiplin untuk membangun organisasi pembelajar. *Shared vision* bukan suatu ide, tetapi lebih dari kekuatan hati manusia yang menghasilkan kekuatan dan menggerakkan individu untuk mencapai tujuan. *Shared vision* adalah membangun suatu rasa sehingga mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran bersama tentang masa depan, dan prinsip serta praktik penuntun untuk mencapai masa depan.

Visi bersama adalah suatu cara untuk bersama-sama mencapai tujuan. Bermula dari visi pribadi kemudian berproses menjadi visi bersama adalah proses pembelajaran dengan cara adaptif dan generatif. Dengan terbentuknya antusiasme, semakin banyak orang membicarakan visi, keberagaman pandangan akan semakin meningkat, dan mengarahkan orang mengekspresikan visi secara potensial. Bila orang lain tidak mengizinkan ekspresi perbedaan, polarisasi akan semakin meningkat, sehingga menurunkan kejelasan visi bersama dan membatasi pertumbuhan antusiasme (Senge, 1990).

Proses pembangunan visi bersama atau *shared vision* beraneka ragam. Alur proses membangun visi bersama di bawah dapat dijadikan referensi.



Gambar 4.

Proses *Shared Vision*

Gambar di atas menunjukkan tiga tahap proses membangun visi bersama.

1. *Personal Vision*

Visi pertama kali muncul atau dirumuskan setiap pribadi anggota, kemudian diidentifikasi secara pribadi.

2. *Individual Vision*

Visi pribadi diformulasikan, kemudian diuji coba atau dipraktikkan dan ditelusuri teori pendukung, dianalisis kelebihan dan kelemahannya, kemudian visi bersama dirumuskan.

3. *Shared Vision*

Hasil analisis visi individu digunakan untuk menyusun visi bersama. Setelah itu, visi bersama dibagikan kepada anggota organisasi untuk dipahami, dikoreksi, dan dikaji. Hasil proses pemahaman dan uji coba dijadikan dokumen. Disetujui, disahkan, atau tidaknya tergantung makna dan ciri visi berdasarkan kronologis pembahasan.

Keuntungan Visi Bersama

Visi bersama memegang peran pada pembelajaran organisasi karena menjadi acuan dalam meningkatkan pengetahuan. Visi bersama memandu penentuan pengetahuan yang harus ditingkatkan, cara memperoleh pengetahuan, dan

diseminasi. Contohnya, jika visi bersama berfokus tentang ekonomi kreatif, maka pemimpin dan anggota harus meningkatkan pengetahuan kreativitas dan mengembangkan produk kreatif. Visi bersama membatasi pengetahuan yang dapat ditingkatkan, sehingga anggota fokus dan tidak akan belajar materi yang tidak sesuai dengan visi. Dengan memahami visi bersama, belajar pengetahuan yang relevan dan fokus pada substansi, inefisiensi dana, tenaga, dan fasilitas dapat dihindari. Setiap aktivitas belum tentu sesuai target, tetapi visi bersama dapat menyatukan arah, sehingga kesalahan target dapat dieliminasi sekecil mungkin. Keuntungan lainnya adalah dengan memahami visi bersama secara baik, kontrol aktivitas organisasi lebih ringan, karena visi bersama sudah menekankan komitmen dan konsistensi anggota.

Tanda Dibutuhkan Visi Baru

Visi bersama dapat berubah sesuai kebutuhan organisasi jika terjadi perubahan prinsip atau perubahan akibat tuntutan zaman. Kenali tanda-tanda berikut untuk memastikan perlunya perubahan visi bersama.

1. Apakah ada tanda-tanda kebingungan tentang tujuan?
Apakah sering terjadi perbedaan pendapat di kalangan orang kunci organisasi tentang pelanggan? Pelanggan mana yang memperoleh prioritas? Teknologi mana yang paling penting digunakan? Di mana letak peluang dan ancaman?
2. Apakah anggota organisasi mengeluh?
Apakah anggota mengeluh mengenai tantangan yang tidak memadai? Apakah anggota tidak menyenangi pekerjaan lagi? Apakah mereka pesimis tentang masa depan? Apakah anggota bersikap sinis terhadap kondisi sekarang?
3. Apakah organisasi kehilangan legitimasi?

- Apakah organisasi kehilangan posisi pasar atau reputasi inovasi? Apakah muncul pesaing baru yang lebih baik? Apakah terjadi penurunan pelanggan atau mitra kerja?
4. Apakah organisasi tidak seirama dengan lingkungan?
Apakah mitra luar, direktur, pelanggan, atau investor sering mengatakan bahwa organisasi telah menyimpang atau tidak mengikuti perkembangan teknologi atau sosial ekonomi?
 5. Apakah ada tanda-tanda penurunan kebanggaan organisasi?
Apakah beberapa anggota hanya ingin memperoleh gaji tanpa memiliki komitmen dan kebanggaan terhadap organisasi?
 6. Apakah ada penolakan anggota?
Apakah ada penolakan berlebihan dari anggota terhadap pekerjaan, tidak mau bertanggung jawab, atau sulit menerima perubahan dan pembaharuan?
 7. Apakah tidak ada keinginan anggota untuk maju?
Apakah hasrat anggota untuk maju memudar atau hilang? Apakah anggota sulit ditingkatkan? Apakah anggota merasa masa depannya suram?
 8. Apakah ada kasak-kusuk?
Apakah ada kasak-kusuk dari mulut ke mulut tentang isu negatif, tidak percaya pada pemimpin, dan masalah lain yang berpotensi menghambat aktivitas organisasi?

Jika pemimpin organisasi mendapati atau melihat beberapa tanda di atas, alangkah baiknya waspada dan segera bergerak cepat untuk mengantisipasi masalah, mencari solusi, dan memperbaiki situasi. Kemungkinannya, *sense of direction* sekarang ini tidak dikomunikasikan dengan baik atau tidak dipahami anggota, atau visi itu sendiri sudah tidak *persuasive* lagi maupun tidak memberi inspirasi bagi anggota.

Contoh Visi

1. Rumah sakit St. Vincent (Negara bagian Victoria, Australia)

SVH = B (3V+5A=10/10W)G

SVH = St. Vincent Hospital

B = *The Best*

V = Victoria

A = Australia

W = *World*

G = God

3, 5, 10 = 3 years, 5 years, 10 years.

Maksudnya:

St. Vincent Hospital menjadi rumah sakit terbaik; dalam waktu 3 tahun di Negara bagian Victoria, dalam waktu 5 tahun di Australia, dalam waktu 10 tahun terbaik di dunia, atas kehendak Tuhan.

2. Indosat

- *Global Player*
- *Market Leader*
- *Worldclass Operator*

3. Sekolah Amerika

- *Better and more accountable school*
- *A new generation of American School*
- *A nation of student continuing to learn throught lives*
- *Communities where learning can happen*

4. Malaysia

By the year 2020, Malaysia can be united, confident society, strengthened by strong moral and ethical values. A society that democratic, liberal, tolerant and caring, just and equitable and prosperous, with and economy that is competitive, dynamic robust and resilient. The Malaysia born today must be in last generation of our citizens living in country by the year 2020. A nation mature in all dimensions; economic, political, social, spiritual, psychological and cultural.

5. Indonesia (2004-2009)

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja tinggi serta disiplin.