

MODUL MATERI 4

Strategi Pencapaian Visi, Misi dan Tujuan

4.1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi telah banyak didefinisikan oleh beberapa ahli, yang intinya menyatakan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. Strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan akan dilaksanakan perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pengertian strategi menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) seperti yang dikutip oleh Rangkuti (2005:4) : Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaktif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi suatu organisasi.

4.2. Pengertian Manajemen Strategi dan Tahapan Perencanaan Strategi

Manajemen strategi menurut Fred R. David (2009:5) adalah “seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan - keputusan lintas - fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. “

Menurut Hadari Nawawi (2005:148-149), pengertian manajemen strategi ada 4 (empat). Pengertian pertama Manajemen Strategi adalah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara elaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”. Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain :

1. Manajemen Strategi merupakan proses pengambilan keputusan.
2. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek – aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.
3. Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang – kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.
4. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strateginya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing.
5. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategi organisasi

Pengertian manajemen strategi yang kedua adalah “usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari pengertian pertama yang menekankan bahwa manajemen strategi merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi, Pengertian yang ketiga, Manajemen Strategi adalah “arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pengertian yang keempat, manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur – unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi.

Manajemen strategi dilaksanakan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Manajemen strategi harus dipandang sebagai sebuah proses karena terdapat arus informasi yang dilalui dengan melalui tahapan-tahapan analisis yang terkait menuju pencapaian tujuan. Manajemen strategi adalah sebuah proses menilik implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada satu komponen akan mempengaruhi beberapa, bahkan semua komponen. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi terjadi secara berurutan. Ketiga, diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Menurut Fred R. David (2009:6) Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk pencapaian tujuan.

Isu – isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi ataukah diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

2. Penerapan strategi

Penerapan strategi mencakup pembangunan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengalihan ulang upaya – upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan system informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategis membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal.

3. Penilaian strategi

Penilaian strategis adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi seperti ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah.

Tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor – faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti.

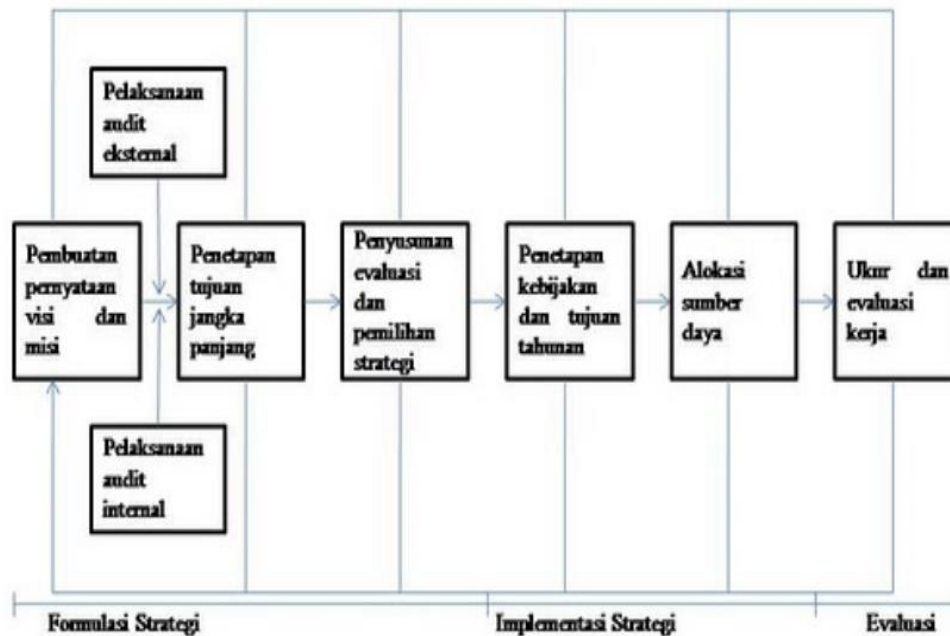
Aktifitas perumusan, penerapan, dan penilaian strategi terjadi di tiga level hierarki di sebuah organisasi besar yaitu korporat, divisional atau unit bisnis strategi, dan fungsional.

Dari beberapa model proses manajemen strategi di atas, maka dapat diketahui

bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang saling terkait antara satu dengan yang lain seperti menurut teori Fred R. David (Gambar 1)

Gambar 1

Model Manajemen Strategi Fred R. David



Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis Konsep, (2004:19)

Aktivitas pertama dilakukan adalah merumuskan pernyataan visi dan misi perusahaan. Visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan inilah yang disebut Visi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf perusahaan.

Langkah berikutnya adalah menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada diluar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Sehingga sebelum pihak manajemen menerapkan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaan di masa datang, mereka harus lebih dulu menganalisis posisi perusahaan saat ini, baik dilihat dari posisi persaingan dengan usaha sejenis maupun dari faktor kondisi perusahaan sendiri.

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan penahanan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan dan pemilihan strategi yang harus dilakukan perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.

4.3. Visi, Misi dan *Strategic Objectives*

Visi

Sebelum kita membahas lebih dalam mengenai visi, peneliti ingin menyampaikan beberapa *quotes* tentang visi yang disampaikan oleh beberapa tokoh, yaitu:

1. *“All successful people men and women are big dreamers. They imagine what their future could be, ideal in every respect, and then they work every day toward their distant vision, that goal or purpose”*. **Brian Tracy**
2. *“Vision is the art of seeing what is invisible to others.”* **Jonathan Swift**
3. *“Vision without execution is hallucination.”*— **Thomas Edison**.

Dari seulas narasi diatas, hakekat visi adalah merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan.

Penting untuk memahami visi dasar yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Fred R. David (2009:16) pernyataan visi untuk menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi seperti apa?”. Mengembangkan pernyataan visi merupakan langkah pertama dari perencanaan strategi sebelum membuat pernyataan misi. Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan (goal) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategik yang sejalan dengan tujuan tersebut. Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri personel perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis, dan realistik. Visi berfungsi sebagai pengarah seluruh anggota organisasi dalam perjalanan mereka menuju masa depan. Visi inilah yang kemudian menjadi dasar landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Visi adalah suatu pandangan mendasar untuk mana organisasi berusaha keras untuk mencapai hal hal kritis penting dalam jangka panjang demi keberhasilan organisasi. Visi akan menyatukan pandangan yang berbeda-beda terutama dari para pihak internal, sehingga visi juga bias meredam konflik akibat perbedaan pandangan yang nantinya diarahkan pada 1 pandangan saja. yaitu visi. Manfaat visi bagi suatu organisasi sangat penting. karena visi yang dianut oleh semua pihak yang terlibat dalam organisasi akan bermanfaat bagi organisasi dalam:

1. menciptakan minat yang sama
2. menurunkan aktivitas keseharian yang monoton
3. memberi peluang dan tantangan

Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam suatu visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan (Wibisono, 2006:43).

Sedangkan menurut Pearce / Robinson (2008:44) pernyataan visi adalah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang didesain untuk memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan guna mencapai masa depan yang diinginkan. Pernyataan visi perusahaan seringkali dirancang untuk menyatakan aspirasi dari kepemimpinan eksekutif.

Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Hax dan Majluf dalam Akdon (2007 : 95), bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.

Sebuah visi kesuksesan ditentukan sebagai sebuah uraian seperti apa organisasi itu akan nampak setelah sukses mengimplementasikan strateginya dan berhasil mencapai potensi penuhnya. Pernyataan visi harus meliputi organisasi, dasar filosofi serta nilai intinya, strategi dasar, kriteria kinerja, aturan-aturan penting pengambilan keputusan, standar etiknya. Pernyataan ini harus memberi penegasan kepada tujuan sosial yang dilayani oleh organisasi dan membenarkan eksistensinya.

Sebagai tambahan, pernyataan harus pendek dan inspiratif. Agar sebuah visi kesuksesan memiliki efektifitas yang kuat terhadap keputusan dan tindakan, harus didistribusikan dan didiskusikan secara menyeluruh dan transparan, dan harus mengacu secara tetap bahwa visi sebagai alat untuk menentukan respon tepat terhadap bermacam-macam situasi yang menghadang organisasi. Jika pernyataan visi digunakan sebagai basis dari pengambilan keputusan, maka tindakan organisasi adalah menyusunnya untuk menjadi usaha yang bermanfaat.

Adapun karakteristik visi yang efektif menurut John P. Kotter, *Leading Change*, 1996 adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Karakteristik Visi yang Efektif

No.	Dimensi	Kriteria
1.	<i>Graphic</i>	Menggambarkan jenis perusahaan yang berusaha unik diciptakan manajemen, dan posisi pasar yang hendak dicapai perusahaan
2.	<i>Directional</i>	Berpandangan kedepan : memberikan gambaran strategik dan manajemen dan juga produk/pasar/pelanggan/perubahan teknologi yang akan menolong perusahaan di masa depan
3.	<i>Focused</i>	Spesifik sehingga mampu memberikan panduan bagi para managers dalam membuat keputusan dan menggunakan sumberdaya.
4.	<i>Flexible</i>	Tidak dibuat untuk berlaku pada segala waktu, tetapi dapat di sesuaikan seiring dengan perubahan pasar. teknologi dan pelanggan di masa depan
5.	<i>Feasible</i>	Dapat dicapai oleh perusahaan pada waktunya dan mudah dilaksanakan
6.	<i>Desirable</i>	Memberikan tantangan untuk pencapaian jangka panjang perusahaan
7.	<i>Easy To Communicate</i>	Dapat dijelaskan dalam 5-10 menit dan idealnya dapat disederhanakan dalam kalimat singkat seperti visi Henry Ford yang terkenal "sebuah mobil disetiap garasi*.

Sumber : John P. Kotter, *Leading Change* (Boston : Harvard Business School Press. 1996 melalui Thompson (1995:22)

Misi

Hal selanjutnya untuk menghayati visi, diperlukan tatanan nilai dan kepercayaan perusahaan, yang menjadi pernyataan usaha dari perusahaan, pernyataan usaha ini disebut misi perusahaan (Iwan Purwanto,2007:77).

Istilah misi dan visi pada dasarnya bisa saling menggantikan / *interchangeable* (Thompson, 2003), tetapi istilah visi lebih disukai karena istilah misi cenderung lebih memperhatikan keadaan saat ini daripada isu yang lebih besar dalam jangka panjang. Misi adalah maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar serta teknologi (Pearce/Robinson 2008:31).

Menurut Coulter dan Robbins (2003: 55) Misi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi.

Perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8)

Pernyataan misi merupakan pesan yang dirancang untuk mencakup harapan dari seluruh pemangku kepentingan atas kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Para eksekutif serta dewan komisaris yang membuat pernyataan misi berusaha menyediakan maksud yang mempersatukan perusahaan. Maksud tersebut akan menjadi landasan bagi penetapan serta pengambilan tujuan pengambilan keputusan strategis (Pearce/Robinson,2008:32).

Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Sebuah pernyataan misi yang jelas melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi. Mengembangkan sebuah pernyataan misi memaksa para penyusun strategi untuk berpikir mengenai hakikat dan cakupan operasi saat ini dan menilai potensi pasar dan aktifitas di masa yang akan datang. Pernyataan misi secara umum menggambarkan arah masa depan suatu organisasi (Fred R. David - 2009:16).

Menurut Peter Ducker mengatakan bahwa dengan mengajukan pertanyaan “apa bisnis kita?” adalah sama dengan bertanya apa misi kita?” pertanyaan jangka panjang tentang tujuan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain yang serupa. Sama seperti visi, misi juga sebuah pernyataan. *Pernyataan misi (mission statement)* adalah suatu deklarasi tentang alasan keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi yang jelas dasar yang penting bagi penetapan tujuan dan strategi yang efektif.

Misi juga sering disebut dengan pernyataan credo. *creed statement*, pernyataan tujuan. pernyataan filosofi, pernyataan kepercayaan. pernyataan prinsip-prinsip bisnis. Pernyataan misi mengungkapkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dan siapa pelanggan yang ingin dilayani. Semua perusahaan memiliki alasan keberadaan. eksistensi inilah yang seharusnya dinyatakan dalam lingkungan yang lebih luas. tidak sekedar bagi industri. tetapi lebih kearah lingkungan yang lebih luas.

Misi bisnis adalah fondasi untuk menentukan prioritas. strategi. rencana. dan penugasan. Misi merupakan titik awal dalam mendesain pekerjaan dan yang lebih utama adalah mendesain struktur manajerial. Pengembangan misi seharusnya karena komitmen. perlu dilakukan peninjauan ulang secara sistematis pernyataan visi dan misi, serta menempatkannya sebagai dokumen aktif. Visi dan misi bagian integral dari budaya organisasi yang bisa memberikan banyak manfaat.

Menurut Rarick dan Vitton menemukan bahwa perusahaan dengan pernyataan misi yang diformalkan memiliki ROE (*Return On Equity*) lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki pernyataan misi secara formal. Sedangkan Bart dan Baetz menemukan hubungan yang positif antara pernyataan misi dengan kinerja organisasi.

Publikasi *Business Week*, melaporkan bahwa perusahaan yang menggunakan pernyataan misi memiliki ukuran financial 30% lebih tinggi dibanding yang tidak memiliki pernyataan misi formal. King dan Cleland merekomendasikan untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan berikut:

1. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi
2. Untuk memberikan dasar atau standar alokasi sumber daya
3. Untuk menciptakan kondisi / iklim organisasi yang umum
4. Untuk menjadi titik utama individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi serta mencegah yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi
5. Untuk memfasilitasi penterjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga tanggung jawab
6. Untuk memberikan tujuan dasar dan menterjemahkan tujuan dasar yang terukur dalam parameter waktu. biaya. dan kinerja dapat diawasi dan dievaluasi.

Karakteristik sebuah misi seharusnya merefleksikan:

Deklarasi sikap. misi merupakan deklarasi sikap dan pandangan yang luas ruang lingkupnya. meliputi:

- 1) Pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk perumusan dan pemikiran alternative tujuan dan strategi yang layak tanpa mengurangi kreatifitas manajemen. Misi yang terlalu spesifik. membatasi potensi pertumbuhan organisasi. sebaliknya terlampau umum. menjadikan alternative strategi menjadi disfungsional.
- 2) Pernyataan misi harus cukup luas untuk menyatukan perbedaan secara efektif dan memiliki daya tarik bagi para *stakeholders* yang beragam. *Stakeholders* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi. tetapi tuntutan dan pemikiran yang berbeda-beda bahkan seringkali bertentangan.
- 3) Misi yang efektif harus menciptakan rasa dan emosi yang positif tentang organisasi.
- 4) Memberi inspirasi dan memotivasi untuk melakukan tindakan.
- 5) Menghasilkan kesan bahwa organisasi sukses. memiliki arah. dan layak untuk menerima segenap waktu. dukungan. dan investasi dari semua *stakeholders*.
- 6) misi juga harus dinamis dalam orientasi

2. Orientasi pelanggan. pernyataan misi yang baik menjelaskan tujuan dasar. pelanggan, produk. pasar. filosofi. dasar teknologi. Misi yang baik seharusnya:

- 1) merefleksikan antisipasi pelanggan. dengan senantiasa mengidentifikasi *needs* dan *wants* kemudian menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan.
- 2) mengidentifikasi kegunaan produk bagi pelanggan. maka misi tidak berfokus pada *produk*. tetapi *fungsi* atau *kegunaan* atau *kebutuhan*.

3 Deklarasi kebijakan social (*social responsibility*) merupakan penempatan tertinggi filosofi dan pemikiran pendiri organisasi dan manajerial. Isu-isu social menuntut *strategist* tidak hanya berkewajiban terhadap *stakeholders*, tetapi juga tak kalah pentingnya bagi *customer*, *environmentalist*, kelompok minoritas, public, dan kelompok lainnya. Kebijakan social secara langsung mempengaruhi pelanggan. produk. pasar. teknologi. profitabilitas. konsep diri, *public image*. Kebijakan social harus diintegrasikan dalam seluruh aktifitas manajemen strategik. termasuk penyusunan misi. Contoh perusahaan raksasa farmasi dari AS. *Merck*, baru baru ini mengembangkan obat yang diberi nama *ivermectin* untuk mengobati *river blindness*, penyakit yang disebabkan oleh cacing parasit yang menyebar di kawasan miskin Afrika. Timur Tengah. Amerika Latin. *Merck* menyediakan secara gratis kepada staf medis di seluruh dunia. Masyarakat menilai *Merck* melakukan bisnis yang bertanggung jawab secara social dengan memproduksi obat yang tidak memberikan insentif ekonomi bagi *Merck*.

Format pernyataan misi berbeda-beda dalam panjangnya, isi, bentuk dan spesifiknya. Misi yang efektif meliputi dan cerminan dari Sembilan komponen penting yaitu:

Gambar 2
Komponen - Komponen Misi



Sumber : Copyright 2005, Prentice Hall (Ch2-37) melalui www.StrategiAksi.com

Menurut David (2006:88), misi sering kali menjadi bagian yang paling terlihat oleh publik. Terdapat 9 komponen penting yang biasanya tercantum dalam misi :

1. Pelanggan – Siapa Pelanggan Perusahaan?
2. Produk atau Jasa – apa produk dan jasa utama perusahaan?
3. Pasar – secara geografis, dimana perusahaan berkompetisi?
4. Teknologi – apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
5. Perhatian akan keberlangsungan , pertumbuhan, dan profitabilitas – apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6. Filosofi – apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?
7. Konsep diri – apa kemampuan khusus atau keunggulan perusahaan?
8. Perhatian akan citra publik – apakah perusahaan responsif terhadap pemikiran sosial dan masyarakat?
9. Perhatian akan karyawan – apakah karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan?

Penilaian pernyataan misi perlu dilakukan untuk meyakinkan apakah misi yang selama ini menjadi landasan segala aktifitas perusahaan masih efektif atau tidak. Evaluasi misi ini diperlukan karena perubahan yang selalu terjadi baik dari internal maupun eksternal. Sehingga bias jadi misi yang terdiri dari 9 komponen tersebut sudah tidak sesuai lagi dalam perkembangannya. Maka evaluasi misi dilakukan dengan menilai apakah misi meliputi 9 komponen atau tidak. Semakin lengkap komponen misi semakin efektif. sebaliknya semakin sedikit komponen yang ada dalam misi maka semakin tidak efektif pernyataan misi tersebut.

Karena pentingnya visi dan misi, maka proses mengembangkan visi dan misi pun menjadi begitu penting untuk mengevaluasi kekurangan – kekurangan dalam penyusunan visi dan misi dimasa lampau, guna menciptakan visi yang semakin baik kedepannya.

Adapun proses pengembangan visi dan misi ini dapat dilakukan melalui grup diskusi, berkomunikasi dengan bawahan, mensurvey lingkungan eksternal untuk mengetahui perkembangan kebutuhan masyarakat, dan berkomitmen antara seluruh anggota organisasi untuk merealisasikan visi dan misi seoptimal mungkin.

4.4. Tujuan Jangka Panjang (*Strategic Objectives*)

Menurut Fred R. David (2009:18) tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasional sebab ia menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Tujuan sebaiknya menantang, terukur, konsisten, masuk akal, serta jelas.

Bila visi, misi dan pernyataan sasaran ingin dipenuhi, tujuan strategi harus diidentifikasi. Tujuan lebih spesifik dari sasaran. Tujuan mengarahkan organisasi kearah yang diinginkan dalam batasan SWOT perusahaan dalam perspektif strategi.

Tujuan jangka panjang mempunyai beberapa kriteria normatif sehingga kriteria tersebut dapat disebut sebagai tujuan yang baik. Adapun Tujuan jangka panjang yang baik menurut Peter Ducker dalam *Management by Objectives* adalah S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timeline*).

Peter Drucker (1988) menyarankan suatu areal hasil kunci (key result area) untuk suatu organisasi. Ia mengatakan bahwa sebuah organisasi harus mempunyai tujuan dalam tiap area sasaran berikut ini :

1. Market standing : perusahaan harus menetapkan persentase pangsa pasar yang diincarnya
2. Inovasi : perusahaan harus menetapkan target untuk produk dan jasa baru
3. Produktivitas : perusahaan harus menetapkan tujuan untuk efisiensi penggunaan sumber daya
4. Pengukuran fiskal dan keuangan : perusahaan harus menyatakan bagaimana berusaha untuk mendapatkan dan menggunakan sumber daya secara efisien
5. Profitabilitas : perusahaan harus menetapkan target untuk pengembalian kepada pemilik yang dihitung sebagai indeks.
6. Kinerja manajer dan pengembangan : perusahaan harus mendefinisikan seberapa baik kinerja manajer yang diharapkan dan bagaimana hal ini mengukur kinerja aktual.
7. Kinerja dan sikap pekerja : tingkat kinerja spesifik harus bisa dilihat dan harus bisa terukur secara aktual. Tipe dan tingkat sikap juga harus diperhatikan.
8. Tanggung jawab sosial : perusahaan harus menentukan tujuan yang memberikan dampak bagi masyarakat.

Salah satu maksud ditetapkannya sasaran jangka panjang perusahaan ialah perlunya kriteria untuk mengukur apakah perusahaan berhasil atau tidak menerapkan strategi yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Penggunaan berbagai kriteria itulah yang memberi petunjuk yang rasional dan objektif untuk menilai kinerja perusahaan. kriteria tersebut adalah: akseptabilitas, fleksibilitas, dapat diukur, menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja yang memuaskan, kesesuaian, dapat dipahami, dan dapat dicapai.

Tabel 2
Perbedaan *Goal and Objectives*

	Goal	Objectives
Rencana	Luas (<i>Broad plan</i>)	Spesifik (<i>Narrow plan</i>)
Tindakan	Umum (<i>Generic action</i>)	Lebih spesifik (<i>Specific action</i>)
Contoh	Ingin mencapai sukses di bidang penelitian genetik dan melakukan apa yang belum pernah dilakukan. <i>(I want to achieve success in the field of genetic research and do what no one has ever done)</i>	Saya ingin menyelesaikan tesis ini pada penelitian genetik pada akhir bulan. <i>(I want to complete this thesis on genetic research by the end of this month)</i>
Ukuran	Tujuan mungkin tidak ketat terukur atau nyata. (<i>Goals may not be strictly measurable or tangible</i>)	Harus dapat terukur dan nyata. <i>(Must be measurable or tangible)</i>
Waktu pencapaian	Jangka Panjang (<i>Long Term</i>)	Jangka Menengah Atau Jangka Pendek <i>(Short Or Medium Term)</i>
Pengertian	Tujuan ke arah mana sebuah upaya diarahkan. <i>(The purpose toward which an endeavor is directed)</i>	Tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai atau mencapai, tujuan, target. <i>(Something that one's efforts or actions are intended to attain or accomplish; purpose; target)</i>
Prinsip	Berdasarkan ide (<i>Based On idea</i>)	Berdasarkan Fakta <i>(Based on Fact)</i>

Sumber : www.strategiAksi.com, 2011

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwasanya goal atau sasaran itu lebih luas daripada *objectives* atau tujuan. *Goal* tidak terlalu spesifik bila dibandingkan dengan *objectives*. *Goal* merupakan misi perusahaan dalam suatu area hasil kunci (*key result area*). *Goal* tidak terlalu spesifik dibanding *objectives*. *Goal* membantu manajer mengetahui apa yang perlu diselesaikan perusahaan secara umum tanpa perlu dipengaruhi oleh pengukuran dan lamanya waktu.

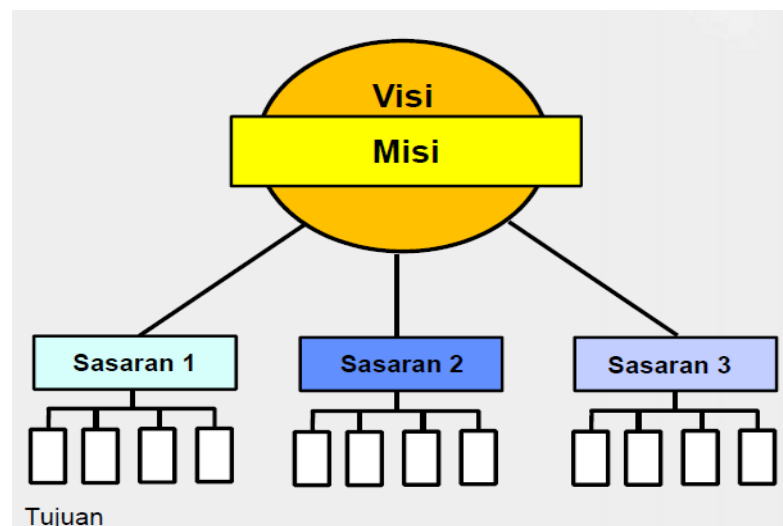
Sedangkan Tujuan (*objectives*) lebih spesifik dari sasaran (*goal*). Tujuan mengarahkan organisasi ke arah yang diinginkan dalam perspektif strategik. Tujuan tergantung kepada misi, sasaran, kebijakan, strategi, analisis internal dan eksternal, dan hasil SWOT. Tujuan memberikan pernyataan aksi yang membawa kepada tujuan perusahaan.

Target/Objectives yang baik yaitu dapat di kwantitatifkan, dapat diukur, mempunyai batas waktu pencapaian, menjelaskan berapa banyak dari kinerja seperti apa yang hendak dicapai dan kapan tercapainya. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasional sebab ia menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Tujuan sebaiknya S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timeline*). yang mana pada akhirnya sebagai bahan evaluasi apakah visi dan misi yang dibentuk dapat terlaksana dengan baik, efektif sesuai noramtif ataukah masih perlu perbaikan.

4.5. Proses Pembentukan Visi, Misi, Goal dan Strategi Objectives

Gambar 2

Proses Pembentukan Visi, Misi, Goal dan Strategi Objectives



Sumber : Higgins et al. (1994) dalam [www. StrategiAksi.com](http://www.StrategiAksi.com), 2011

Dari gambar diatas dapat kita ketahui bahwasanya Visi terbentuk dan tumbuh berkembang sebagai hasil dari daya fikir dan hasil dari dinamika proses psikologi seseorang atau sekelompok orang. Orang ini antara lain manager, pemimpin, baik formal maupun informal atau perorangan yang memiliki kemampuan untuk melahirkan, membentuk dan mengembangkan visi. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, berbagai pertemuan keilmuan dan berbagai kegiatan intelektual lain yang membentuk *mindset* atau pola pikir tertentu.

Mindset ini meletakkan seluruh fenomena dalam posisi objektif yang mencakup keseluruhan perspektif dengan rinci, komprehensif, global yang dapat mempengaruhi kepentingan orang banyak dalam jangka panjang. *Mindset* ini terbentuk oleh visi, dan amatlah penting dimiliki oleh setiap pemimpin. Karena pengaruh visi yang berjangka panjang ini, maka visi seyogyanya merupakan tugas utama pemimpin untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan dan mempertahankannya. Josep V. Quigley dalam Fakry Gaffar (1997:13) berpendapat bahwa visi harus selalu disegarkan, sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Karena itu pula visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Karena itu maka tanggung jawab dan tugas pemimpin adalah melahirkan, memelihara, mengkomunikasikan, menerapkan, dan menyegarkan. visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Merujuk pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuh-kembangkan. Karena itu, Joseph V. Quigley dalam Fakry Gaffar (1997:13), berpendapat bahwa terbentuknya visi itu seharusnya melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok team inti atau *core leadership team members dalam leadership Conference planing Process (LCPP)*. Tahapan proses ini mencakup tiga fase kegiatan yaitu: pembentukan dan perumusan visi oleh anggota team inti kepemimpinan, kemudian merumuskan strategi secara konsensus, dan terakhir membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

Selanjutnya untuk menjadikan visi itu nyata dapat direalisasikan maka dibutuhkannya perumusan misi yang berfokus pada Sembilan komponen yaitu Pelanggan, Produk atau Jasa, Pasar, Teknologi, Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, Filosofi, Konsep diri, Perhatian akan citra publik, Perhatian akan karyawan.

Kemudian, dibuatlah sasaran – sasaran/*Goal* dan tujuan jangka panjang. *Goal* tidak terlalu spesifik bila dibandingkan dengan *objectives*. Di dalam *goal* hanya membantu manajer mengetahui apa yang perlu diselesaikan perusahaan secara umum tanpa perlu dipengaruhi oleh pengukuran dan lamanya waktu sedangkan dalam *Objectives* yang merupakan penspesifikasi dari misi dasarnya. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasional sebab ia menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Tujuan sebaiknya S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timeline*). yang mana pada akhirnya sebagai bahan evaluasi apakah visi dan misi yang dibentuk dapat terlaksana dengan baik, efektif sesuai normatif ataukah masih perlu perbaikan.