

KEBUTUHAN INFORMASI MANAJER

Dr. Agus W. Soehadi, MSc

Dalam era globalisasi, para pimpinan perusahaan akan menghadapi situasi lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Masalah yang dihadapi akan semakin kompleks dan tidak pasti. Informasi akan menjadi sumber daya strategis yang digunakan untuk mengurangi ketidakpastian. Implikasinya adalah kebutuhan akan layanan informasi semakin meningkat di masa yang akan datang. Walaupun informasi dianggap penting, hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang diperoleh oleh manajer dianggap terlalu banyak dan tidak relevan (Barabba dan Zaltman, 1993). Kondisi ini dapat terjadi karena adanya perbedaan persepsi antara penyedia informasi dan pengguna informasi. Sebagai contoh, dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, penyedia informasi berusaha memberikan data dan analisis yang banyak. Mereka menganggap hal tersebut akan membantu mengurangi ketidakpastian. Di lain pihak, manajer (pengguna informasi) membutuhkan informasi yang sedikit dengan nilai yang tinggi, dalam artian berupa rekomendasi-rekomendasi untuk menghadapi kondisi tersebut.

Goodman (1993) dalam artikelnya, menyatakan bahwa pengetahuan bagaimana manajer melihat suatu informasi merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan oleh penyedia informasi. Ini akan membantu meningkatkan nilai informasi yang diberikan kepada manajer dan meyakinkan manajemen bahwa keberadaannya (bagian informasi, perpustakaan, *record*) mempunyai kontribusi terhadap fungsi manajemen.

Ada dua hal yang diperhatikan oleh manajer dalam menggunakan informasi. Pertama, informasi digunakan sebagai sumber pengetahuan, Kedua, informasi digunakan untuk membantu pembuatan keputusan. Dalam artikel ini, pembahasan difokuskan pada bagaimana informasi diproses menjadi suatu pengetahuan, dan penggunaan informasi dikaitkan dengan proses pembuatan keputusan.

Peran Manajer dalam Organisasi

Sebelum kita membahas informasi seperti apa yang dibutuhkan oleh seorang manajer, perlu diketahui peran manajer dalam suatu organisasi. Menurut Mintzberg, terdapat sepuluh peran manajer yang dapat dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu **peran antarpribadi (*interpersonal role*)**, **peran informasional (*informational role*)**, dan **peran pembuatan keputusan (*decisional role*)**.

Peran Antarpribadi

Peran ini muncul sebagai akibat otoritas formal yang dimiliki oleh manajer. Mintzberg mengidentifikasi tiga peran dalam area ini. **Peran Pemuka Simbolis (*figurehead role*)**, di mana manajer melaksanakan kewajiban seremonial seperti menerima dan menjamu tamu, menghadiri perkawinan karyawan. **Peran Pemimpin (*leadership role*)**, di mana manajer diharapkan dapat memotivasi, memberikan bimbingan, dan mendidik karyawannya. Terakhir adalah **Peran Perantara (*liaison role*)** yang melakukan hubungan dengan pihak-pihak di luar perusahaan.

Peran Informasional

Komunikasi merupakan bagian penting dari tanggung jawab seorang manajer yang terkait dengan pengumpulan, memproses dan mendistribusikan informasi. Hasil studi menunjukkan bahwa 40% dari waktu mereka dihabiskan untuk transmisi informasi. Juga, 70% surat yang diterima manajer adalah murni informasi.

Terdapat tiga jenis peran informasi. Manajer berperan sebagai monitoring aliran informasi yang ada, baik ke dalam maupun ke luar perusahaan. Peran berikutnya adalah pendistribusian informasi yaitu menyebarkan informasi kepada bawahannya atas keputusan yang dibuat dan informasi lainnya dari luar perusahaan. Peran terakhir adalah perwakilan (*spokesperson*) yaitu sebagai wakil perusahaan ke luar, baik sebagai warga biasa, mewakili perusahaan dalam pengadilan dan mengadakan hubungan dengan unsur-unsur masyarakat lainnya.

Peran Pembuat Keputusan

Manajer melaksanakan empat peran pembuat keputusan. Ini menggambarkan bahwa informasi yang dimiliki manajer merupakan kunci dalam aktivitas pembuatan keputusan. Peran pertama adalah **peran wiraswasta (*entrepreneur role*)** di mana manajer dituntut memiliki kreativitas dan inisiatif untuk mengubah sesuatu. Sering kali manajer dihadapkan pada tekanan-tekanan di luar kendalinya seperti pemogokan, pembatalan kontrak, dan pemecatan karyawan. Mintzberg menamakan peran ini sebagai **penangkal kesulitan (*disturbance handler*)**. Peran ketiga

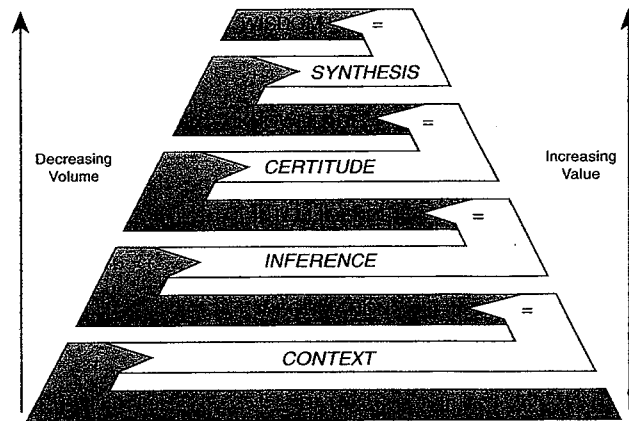
adalah pengalokasian sumber daya (*resource allocator*), yaitu penentuan kepada siapa, kapan, untuk apa dan bagaimana sumber daya yang dimiliki dialokasikan. Peran terakhir adalah **negosiator**, yaitu mengadakan perundingan-perundingan dengan pihak lain.

Dari kesepuluh peran yang berhasil diidentifikasi oleh Mintzberg dapat disimpulkan bahwa sebagian besar aktivitas manajer adalah komunikasi, baik verbal maupun tertulis. Hasil studi di Amerika dan Inggris menunjukkan bahwa 66% sampai 80% waktu manajer dihabiskan untuk komunikasi verbal. Tingginya komunikasi verbal atau *contact person* mempunyai implikasi bahwa manajer yang memiliki pengetahuan akan dipandang dalam lingkungannya. Sir Francis Bacon pada tahun 1597 menyatakan bahwa seseorang yang dapat mengendalikan pengetahuan juga dapat mengendalikan *power*. Pengetahuan merupakan sumber daya yang membuat sesuatu dapat terjadi. Menurut Barabba dan Zaltman, sumber pengetahuan adalah informasi yang diyakini kebenarannya.

Informasi dan Pengetahuan

Untuk mengerti bagaimana hubungan antara informasi dan pengetahuan, perlu diketahui hierarki informasi. Menurut Haeckel, dalam mengambil suatu keputusan, awalnya kita selalu dihadapkan pada DATA sebagai hasil observasi. Penggunaan DATA dalam kerangka keputusan (*CONTEXT*) akan dapat mengembangkan INFORMASI yang bermanfaat. Dengan memanfaatkan daya timbang (*INFERENCE*) dalam mengolah informasi, kemampuan *INTELLIGENCE* akan bertumbuh menjadi informasi yang diperkaya (*INFORMATION RICHNESS*). Begitu memperoleh kepastian (*CERTITUDE*) akan informasi tersebut, maka pengetahuan (*KNOWLEDGE*) tersebut dapat diserap. Bila proses ini didukung oleh kemampuan sintesa (*SYNTHESIS*), maka akan dimiliki wawasan yang holistik. Pada tahap ini seorang manajer mampu mengkaitkan beberapa aspek pengetahuan. Basis inilah yang akan memantapkan kearifan (*WISDOM*) seorang manajer (gambar 1). Sebagai contoh, data penjualan bulan terakhir adalah 200 unit. Jika staf bagian

Gambar 1
Hierarki Informasi menurut Haeckel



informasi mengkaitkan dengan konteks pembelian bahan baku, maka data ini menjadi suatu informasi bagi manajer pembelian. Jika staf yang lain mencoba memberikan penjelasan tentang kapan harus dibeli, dalam jumlah berapa dan pemasok mana saja yang perlu dihubungi, maka data ini menjadi informasi yang diperkaya. Ketiga level informasi tersebut jika diyakini kebenarannya, maka informasi itu dapat diserap oleh manajer pembelian sebagai sumber pengetahuan.

Dari model hierarkinya Haeckel dapat dibuat suatu hubungan dengan tingkat jabatan di dalam suatu organisasi. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu organisasi maka tingkat informasi yang diinginkan semakin tinggi. Data dibutuhkan di tingkat operasional, informasi dibutuhkan di tingkat manajerial, dan informasi yang diperkaya dibutuhkan di tingkat stratejik.

Kress (1993), dalam artikelnya membahas lebih dalam bagaimana informasi diubah menjadi suatu pengetahuan. Suatu informasi jika diterima dan diyakini oleh individu maupun sekelompok orang dapat dikatakan sebagai suatu pengetahuan. Setiap individu memiliki proses penyaringan yang menentukan informasi mana yang diserap. Elemen dasar yang menggambarkan proses tersebut dapat dilihat

pada gambar 2. Pada model ini terminologi 'penerima' (*receiver*) adalah individu yang mempunyai otoritas untuk memutuskan informasi mana yang perlu diserap untuk menambah cadangan pengetahuan.

Syarat utama informasi agar masuk dalam model ini adalah informasi yang terkait dengan minat mereka. Seorang manajer pemasaran televisi mungkin tertarik pada berbagai macam informasi, tetapi ia khususnya akan tanggap terhadap informasi tentang industri televisi. Walaupun ini tidak berarti bahwa informasi yang tidak relevan akan dicampakkan, tetapi mereka tidak berusaha keras untuk menyerapnya.

Dari informasi yang relevan, kemudian masuk ke dalam proses penyaringan. Adapun prosesnya ada dalam gambar 2.

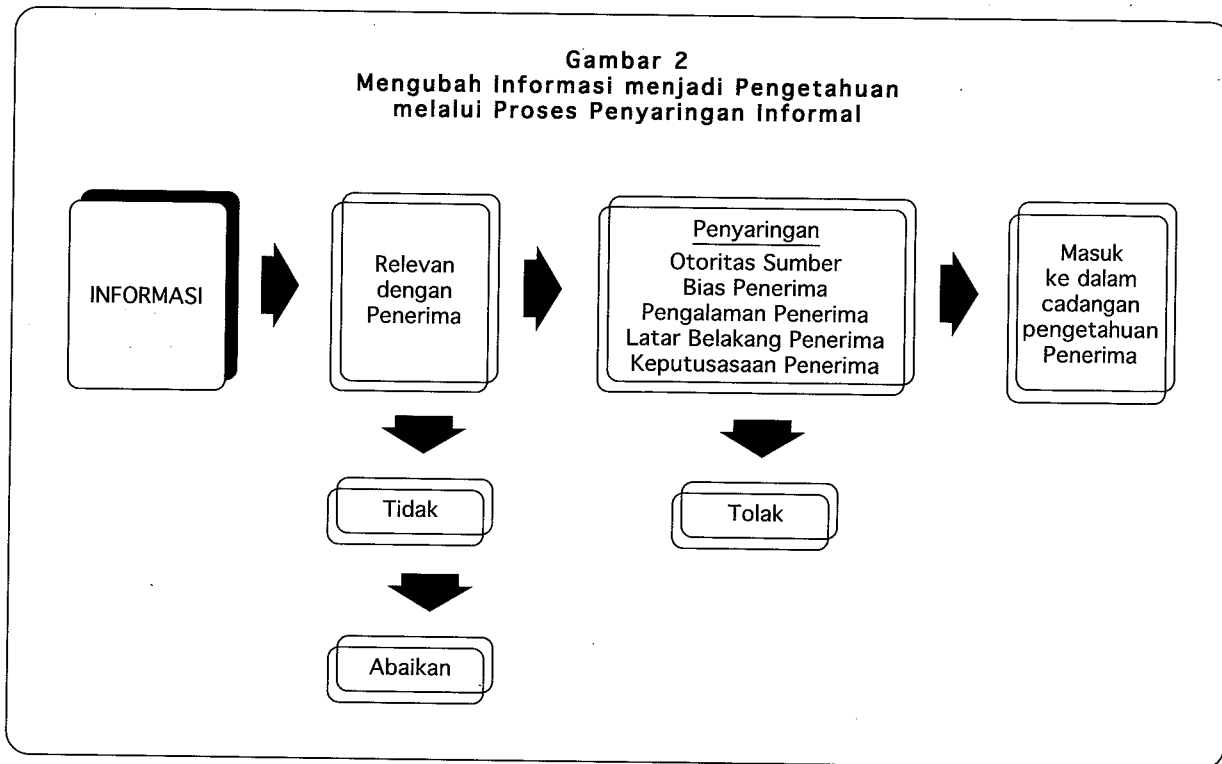
1. Kredibilitas/Otoritas Sumber Informasi

Informasi yang berasal dari sumber yang dipercaya, kemungkinan diadopsinya adalah besar. Informasi yang diperoleh dari SRI akan diadopsi jauh lebih tinggi dibanding majalah umum.

2. Keyakinan Penerima

Informasi yang diterima akan diserap jika sesuai dengan apa yang diyakininya, dan cenderung dipertanyakan jika berlawanan.

Gambar 2
Mengubah Informasi menjadi Pengetahuan
melalui Proses Penyaringan Informal



Diadaptasi dari George Kress, *Turning Information into Knowledge*

3. Pengalaman Penerima

Informasi dapat diterima jika menunjang/memperkuat pengalaman pribadinya dan ini berlaku sebaliknya. Walaupun suatu merek komputer mendapat *rating* yang tinggi menurut sumber yang dapat dipercaya seperti Info Komputer, tetapi "penerima" tetap akan mempertanyakan merek tersebut, jika mempunyai pengalaman yang buruk atas merek tersebut.

4. Latar Belakang Penerima

Latar belakang "penerima" (ekonom, psikolog, sosiolog, insinyur) akan mempengaruhi keterampilannya dalam mengolah informasi. Seseorang yang punya pengetahuan riset yang mendalam cenderung mempertanyakan metodologi yang digunakan oleh majalah SWA dalam membuat *rating* sekolah bisnis. Tetapi bagi praktisi lebih mementingkan hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut.

5. Keputusan Penerima

Jika "penerima" menganggap kualitas informasi yang diinginkan tidak diperoleh, maka ia akan mencari sumber-sumber lain yang sebelumnya tidak pernah dilihat. Sebagai contoh, da-

lam waktu yang panjang ia mencari informasi tentang *market share* beberapa produsen mesin cuci, dan ia tidak memperolehnya. Pada suatu saat ia diberitahu rekannya bahwa majalah X memuat figur industri mesin cuci, maka figur tersebut akan diterima. Diterimanya figur itu, bukan karena keakuratan informasi tersebut, tetapi hanya informasi tersebut yang tersedia.

Setelah diketahui bagaimana proses informasi menjadi pengetahuan, berikutnya perlu diketahui berapa besar usaha seorang manajer dalam memperoleh suatu informasi. Semakin penting informasi yang diinginkan, maka semakin besar usaha yang dikeluarkan dalam memperoleh informasi yang berkualitas. Kualitas informasi ditentukan oleh keakuratan (*accuracy*) dan kesesuaian (*appropriateness*). Informasi yang akurat jika dapat mendeskripsikan situasi yang aktual. Sedangkan dikatakan sesuai jika cocok dengan kebutuhan penerima.

Untuk memperkirakan keakuratan suatu informasi digunakan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Informasi yang diperoleh berupa "hard" atau "soft"?
2. Apakah informasi tersebut sesuai dengan apa yang telah diketahui?
3. Siapa yang memasok informasi dan bagaimana kualifikasi mereka?
4. Apakah metodologi yang digunakan adalah baik?
5. Apakah kesimpulan yang ditarik objektif dan rasional?

Sedangkan untuk memperkirakan kesesuaian suatu informasi dapat digunakan tiga pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah informasi tersebut masih dapat digunakan atau tidak usang?
2. Apakah masih sesuai dengan apa yang dibutuhkan?
3. Apakah dapat mengisi kesenjangan informasi yang ada?

Informasi dan Pembuatan Keputusan

Salah satu peran utama seorang manajer adalah membuat keputusan-keputusan. Dari analisis beberapa literatur dapat disimpulkan bahwa informasi sangat membantu dalam meningkatkan kualitas

Gambar 3
Karakteristik Informasi berdasarkan Tingkat Manajemen

TINGKAT KARAKTERISTIK	OPERATIONAL CONTROL	MANAGEMENT CONTROL	STRATEGIC PLANNING
SUMBER	INTERN	➔	EKSTERN
LINGKUP	SEMPIT	➔	LUAS
ISI	TERPERINCI	➔	GARIS-GARIS BESAR
WAKTU	HISTORIS	➔	YANG AKAN DATANG
PEREDARAN	SERING - BARU	➔	LAMA
KETELITIAN	TINGGI	➔	TIDAK
PENGUNAAN	SERING	➔	TIDAK

keputusan. Kualitas keputusan didefinisikan sebagai sesuatu yang terkait dengan pengalokasian sumber daya agar menghasilkan kinerja yang baik.

Barabba dan Zaltman (1991) mencoba menilai kualitas informasi dikaitkan dengan kualitas keputusan. Informasi mempunyai nilai yang tinggi jika:

1. Jelas relevansinya dengan konteks apa yang akan diputuskan.
2. Mempunyai kontribusi terhadap kualitas keputusan yang akan dibuat.
3. Mudah disintesa atas dasar pengetahuan yang dimiliki.

Jadi sebagai penggerak utama (*driving force*) dalam meningkatkan nilai suatu informasi adalah keputusan apa yang akan dibuat oleh manajer.

Dalam rangka meningkatkan nilai suatu informasi, dua pendekatan yang akan digunakan dalam artikel ini. Pendekatan pertama dikaitkan dengan tingkat pembuat keputusan dalam suatu organisasi. Pen-

dekatan kedua dikaitkan dengan aliran aktivitas atau rantai nilai yang terdapat dalam suatu organisasi.

Menurut Anthony, keputusan dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu:

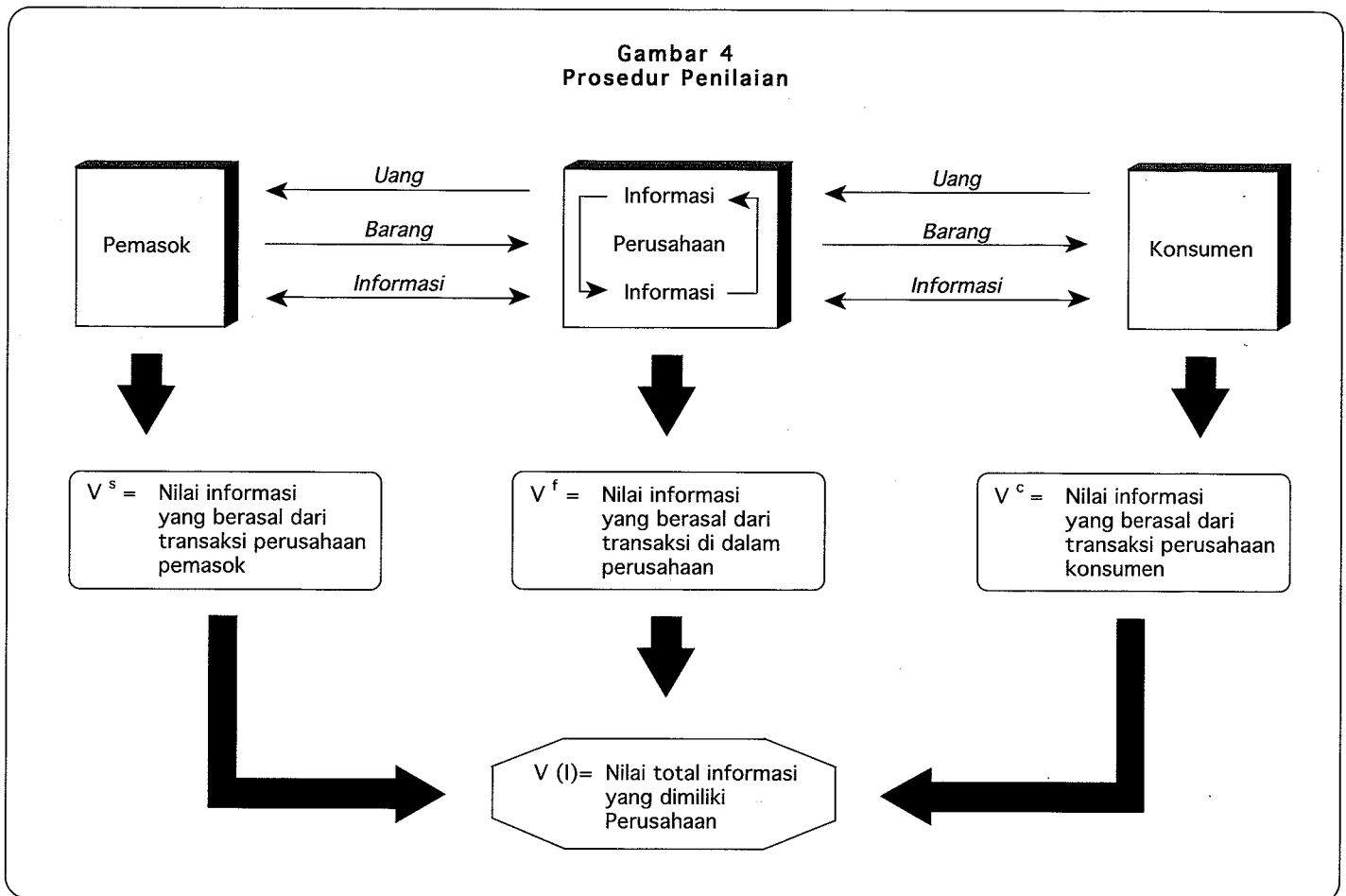
1. **Perencanaan Strategis (*Strategic Plans*)**
Keputusan-keputusan yang terkait dengan penetapan kebijakan, tujuan jangka panjang, strategi bersaing dan alokasi sumber daya untuk meningkatkan "*core capabilities*" perusahaan.
2. **Pengendalian Manajemen (*Management Control*)**
Keputusan-keputusan yang terkait dengan pengendalian agar pengumpulan dan penggunaan sumber daya terlaksana secara efektif.
3. **Pengendalian Operasional (*Operational Control*)**
Keputusan-keputusan yang terkait dengan pengendalian agar kegiatan operasional terlaksana secara efektif.

Setiap tingkatan pembuat keputusan membutuhkan informasi yang berbeda. Sherman dan Blumenthal mencoba mengkaitkan karakteristik dari masing-masing tingkat keputusan dengan jenis informasi yang dibutuhkan (gambar 3).

Pendekatan kedua, pertama kali diajukan oleh Glazer pada tahun 1989. Informasi berperan dalam mewedahi (*facilitating*) proses pertukaran dalam rantai nilai tambah (*value-added chain*). Rantai nilai didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan dari hulu ke hilir di dalam suatu perusahaan. Setiap melewati kegiatan terjadi penambahan nilai. Pada rantai hilir (*downstream chain*), proses pertukaran terjadi antara perusahaan dengan konsumen termasuk pedagang menengah. Pada rantai hulu (*upstream chain*), proses pertukaran terjadi antara perusahaan dengan pemasok. Dan proses pertukaran terjadi dalam perusahaan yang mewedahi kegiatan operasional (gambar 4).

Unit analisis yang digunakan adalah

Gambar 4
Prosedur Penilaian



Diadaptasi dari R. Glozer, Measuring the Value of Information

transaksi, yang didefinisikan sebagai aktivitas pertukaran barang dan jasa, juga informasi. Informasi tersebut diasumsikan telah direkam oleh perusahaan. Informasi itu akan bernilai tinggi jika dapat membantu keputusan-keputusan yang dibuat manajer, untuk meningkatkan transaksi di masa yang akan datang. Peningkatan transaksi akan berakibat terhadap peningkatan pendapatan atau pengurangan biaya. Ada tiga sumber nilai informasi, yaitu nilai suatu informasi yang terkait dengan transaksi hilir (V^c), terkait dengan transaksi hulu (V^s) dan yang terkait dengan transaksi yang terjadi dalam perusahaan (V^f).

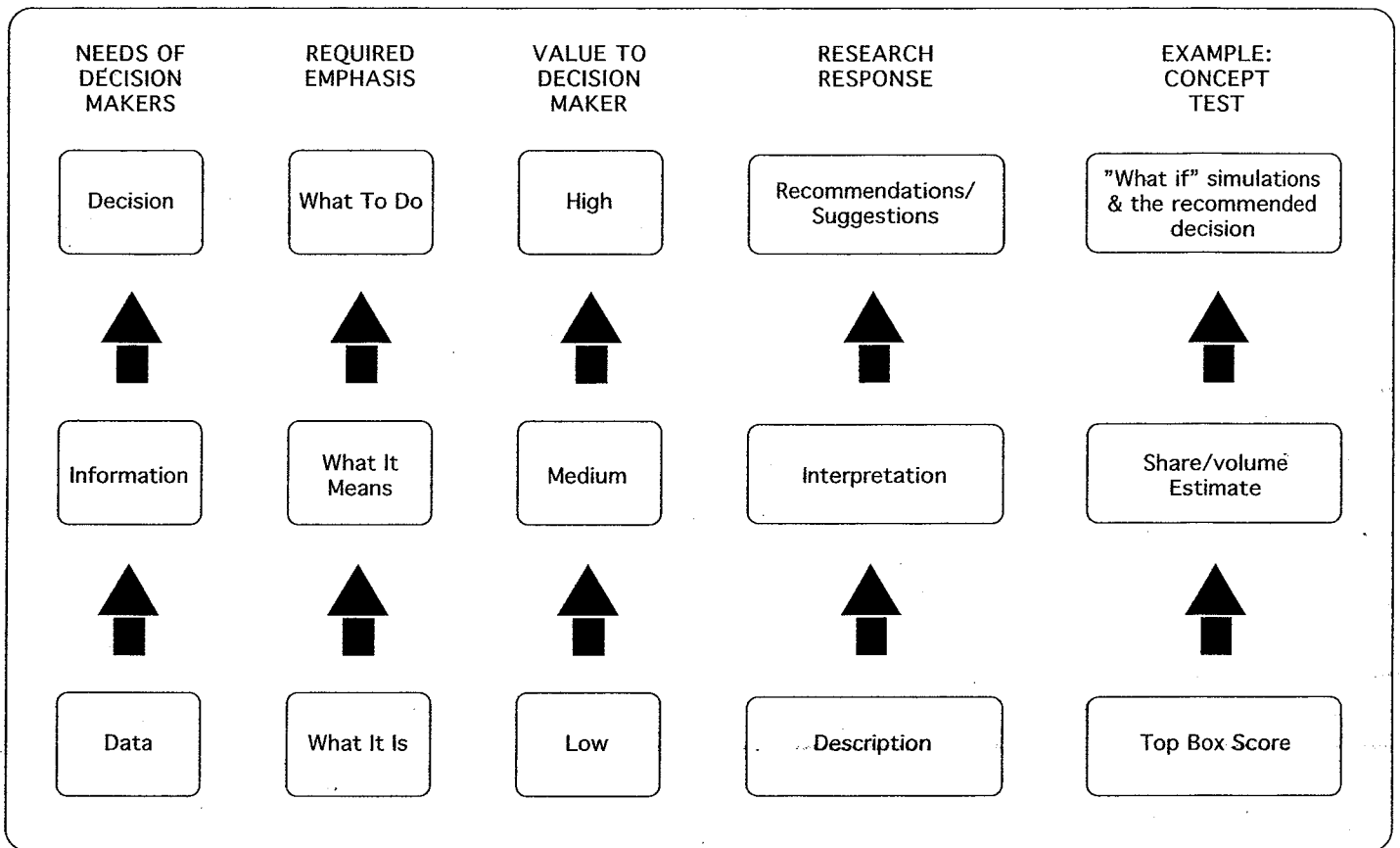
Sebagai contoh, pada transaksi hilir, penggunaan *point of sales* (POS), dan *electronic data interchange* (EDI) yang dilakukan oleh Procter and Gamble serta Makro, di mana setiap transaksi yang terjadi dengan konsumen tercatat secara otomatis. Nilai yang dapat dibangkitkan dari informasi tersebut adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan tambahan pendapatan dengan menarik pelanggan baru
- Meningkatkan tambahan pendapatan dengan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen
- Meningkatkan tambahan pendapatan dengan menawarkan harga yang lebih tinggi kepada konsumen
- Mengurangi biaya periklanan dan armada penjualan
- Mengurangi biaya persediaan, biaya penanganan *order* dan biaya transportasi

Untuk mengaplikasikan model yang dikembangkan oleh Glazer, maka penyedia informasi harus dibekali dengan pengetahuan teknis yang cukup dalam, karena informasi yang diperoleh dari EDI, jika tidak dianalisis hanya merupakan deskripsi. Menurut Venkatesh (1994), informasi yang hanya berupa deskripsi mempunyai nilai yang terendah menurut persepsi manajer. Informasi berupa hasil interpre-

tasi dari suatu data, nilainya adalah medium. Sedangkan informasi yang berupa rekomendasi mempunyai nilai tertinggi (gambar 5). Sebagai contoh, dari EDI diperoleh bahwa 50% konsumen daerah A biasa membeli sabun cuci setiap bulan pada minggu pertama dengan rata-rata pembelian adalah 3 kg dan harga sabun yang dibeli berkisar antara Rp1.500,00 sampai Rp1.600,00 setiap kg. Data ini berarti bahwa konsumen di daerah A relatif cukup peka terhadap harga atau kisaran harganya sempit dan penjualan sabun terbesar terjadi pada minggu pertama. Rekomendasi yang bisa diberikan adalah, pertama, promosi penjualan dilakukan pada minggu pertama (untuk menarik pelanggan pesaing). Kedua, pengiriman barang ke toko di daerah tersebut terbesar pada minggu pertama (pengurangan biaya *overstock* atau *out of stock*). Ketiga, introduksi produk baru dengan harga murah pada daerah tersebut (memenuhi keinginan mereka).

Gambar 5
Kebutuhan Informasi Para Pembuat Keputusan



Sumber: Venkatesh, 1994

Implikasinya bagi Manajer Informasi

Dari analisis terhadap beberapa literatur yang sudah dibahas sebelumnya, ada beberapa hal yang dapat digunakan untuk meningkatkan peran manajer informasi dalam suatu organisasi. Kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan peran manajer informasi adalah sebagai berikut:

1. Perkirakan latar belakang, tujuan dan minat individu manajer yang akan membutuhkan informasi.
2. Buat *network* secara ekstensif, dalam artian secara proaktif mempromosikan dan mengkomunikasikan program, baik secara verbal maupun tertulis kepada pihak manajemen.
3. Libatkan manajer kunci dalam penyusunan program. Diharapkan terdapat

korelasi yang positif antara partisipasi manajer dengan penggunaan informasi.

4. Kembangkan suatu metode yang mana informasi yang disimpan mudah diperoleh manajer.
5. Fokuskan pada keputusan-keputusan yang sering dibuat oleh manajemen, sebagai basis kegiatan penyediaan informasi.
6. Kembangkan suatu model yang dapat mendemonstrasikan pentingnya penggunaan informasi yang berkualitas dan risikonya jika tidak menggunakannya.
7. Pertajam kemampuan interpretasi dan keterampilan analitik agar dapat memberikan rekomendasi dalam proses pembuatan keputusan.
8. Dokumentasikan semua informasi yang berasal dari karyawan, baik beru-

pa rekomendasi, keputusan atau kebijakan yang pernah dibuat oleh manajemen dalam rangka menghindari kerugian akibat "turnover" karyawan.

9. Tingkatkan pengetahuan tentang perkembangan teknologi maupun mengelola teknologi tersebut, karena perubahan teknologi sangat cepat.

Kesimpulan

Manajer pada semua bidang diharapkan dapat membuat suatu keputusan yang baik atas dasar pengetahuan yang dimiliki maupun informasi yang diperoleh dari individu lainnya. Masalah yang dihadapi manajer adalah di mana dan bagaimana memperoleh informasi yang baik, dalam artian akurat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Masalah tersebut

merupakan peluang bagi penyedia informasi untuk meningkatkan perannya. Untuk itu pengetahuan bagaimana manajer melihat suatu informasi merupakan hal yang harus dimiliki oleh penyedia informasi.

Menurut pandangan manajer, informasi terbagi dalam dua kategori. Pertama informasi dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan, dan kedua informasi dibutuhkan untuk mengurangi ketidakpastian dalam konteks proses pembuatan keputusan. Informasi tersebut disaring sebelum menjadi pengetahuan. Adapun variabel yang digunakan dalam proses penyaringan adalah kredibilitas sumber informasi, keyakinan penerima, pengalaman penerima, latar belakang penerima dan keputusan-keputusan penerima.

Faktor kedua yang perlu diperhatikan adalah adanya perbedaan kebutuhan akan informasi pada tiap tingkat pembuatan keputusan. Jadi pemahaman keputusan apa yang akan dibuat oleh manajer merupakan penggerak utama kegiatan penyedia informasi.

Daftar Pustaka

1. Barabba, Vincent P dan Gerald Zaltman (1991). *Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Bly, Robert W. (1989). "How to Sell Information in the 'Information Age'," *Direct Marketing*, Oktober.
3. Glazer, R. (1993). "Measuring the Value of Information: The Information-Intensive Organization," *IBM System Journal*, Vol. 32, No. 1.
4. Goodman, Susan K. (1993). "Information Needs for Management Decision-Making," *Record Management Quarterly*, Oktober.
5. Kress, George (1993). "Turning Information Into Knowledge," *Strategic Planning*, Vol. 30, Maret/April.
6. Lucas, Henry C. Jr. (1985). *The Analysis, Design, and Implementation of Information System*. McGraw-Hill.
7. Luthans, Fred., Richard M. Hodgetts, dan Stuart A. Rosenkrantz (1988). *Real Managers*. Ballinger Publishing Company.
8. Smith, Allen N., dan Donald B. Medley (1987). *Information Resources Management*. South-Western Publishing Co.
9. Sprague, Ralph H., dan Eric D. Carlson (1983). "Building Effective Decision Support System," *Grolier Computer Sciences Library*. Prentice Hall.
10. Venkatesh, Sid (1994). "Marketing Research for Decision Makers," *Seminar Schedule*. Jakarta.
11. Wolpert, Ann J. (1991). "Libraries in Year 2001," *Information Technology and Libraries*, Desember.

Ir. Agus W. Soehadi, Msc adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.
