

MANAJEMEN BUDAYA INFORMASI

Ir. Arif Imam Suroso MSc.(CS)¹⁾ dan Ir. Aji Hermawan,MM²⁾

Budaya perusahaan kini dianggap sebagai konsep penting dalam manajemen organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Bahkan budaya perusahaan diperkirakan akan menjadi satu faktor yang semakin penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan dalam dasawarsa mendatang (Kotter dan Hessket, 1997). Sebelumnya konsep budaya seringkali diabaikan dalam pembahasan manajemen organisasi. Schein (1996) menyebut budaya sebagai "the missing concept" dalam transformasi organisasi. Peran kritis budaya akan semakin terlihat ketika perusahaan berusaha menyempurnakan operasinya sebagai respon terhadap perubahan lingkungan ekonomi, politik, dan teknologi. Budaya merupakan seperangkat asumsi bersama yang dipegang suatu kelompok dan menentukan cara pandang, cara berpikir dan reaksinya terhadap lingkungan. Norma menjadi manifestasi asumsi-asumsi ini, akan tetapi penting untuk diingat bahwa di belakang norma ini terletak asumsi-asumsi yang lebih dalam yang tidak pernah dipertanyakan dan diuji oleh anggota organisasi. Anggota sebuah budaya bahkan tidak menyadari budaya mereka sendiri sampai mereka masuk ke budaya lain yang berbeda. Secara lebih lengkap Schein (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka be-

lajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah terbukti cukup sah, sehinggadiajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, memikirkan, dan merasakan, dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Perkembangan riset tentang budaya kini menjadi lebih spesifik masuk ke dalam aktifitas-aktifitas penting dalam bisnis.

Budaya infor-

masi (information culture) kini dianggap sebagai salah satu elemen kritis yang perlu diperhatikan dalam transformasi organisasi. Budaya informasi dimaksud adalah mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku yang mempengaruhi orang dalam perusahaan tersebut di dalam segenap cara pandang,

mengumpulkan, mengorganisasi, memproses, menggunakan dan mengkomunikasikan informasi (Marchand, 1977). Kini semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya melakukan transformasi perusahaan sesuai dengan perkembangan industri dan pasar. Untuk membentuk masa depan yang lebih baik perusahaan membutuhkan suatu asimilasi terhadap beraneka sumber informasi tentang bisnis, pasar, teknologi, politik, dan sosial. Tekno-

logi informasi telah mempermudah perusahaan dalam melakukan jaringan kerja (networking) dan pemanfaatan informasi secara bersama antara para manajer dan pegawai, akan tetapi yang terpenting adalah justru bagaimana sebenarnya cara orang-orang tersebut menggunakan informasi. Penyediaan prasarana jaringan, workstation dan komputer multimedia yang memadai oleh per-

sahaan semata

kepada ribuan manajer dan pegawai, tidaklah secara otomatis meningkatkan kehandalan,

kepandaian dan kegunaan informasi di dalam perusahaan. Oleh karena itu manajemen

budaya informasi merupakan agenda penting manajer saat ini.

Disamping itu pada kenyataannya budaya

informasi di suatu perusahaan bisa berbeda-beda berdasarkan fungsi, departemen, atau tim-tim dalam perusahaan tersebut. Hal ini akan mempunyai dampak yang berbeda-beda pula pada orang-orang dalam memandang, mengumpulkan, mengorganisasi, memproses, menggunakan dan mengkomunikasikan informasi. Oleh karena itu, banyak manajer yang sepakat bahwa budaya informasi merupakan suatu elemen yang penting dalam pembentukan strategi dan

BANYAK MANAJER YANG SEPAKAT BAHWA BUDAYA INFORMASI MERUPAKAN SUATU ELEMEN YANG PENTING DALAM PEMBENTUKAN STRATEGI DAN PENGIMPLEMENTASIAN PERUBAHAN. YANG MENJADI MASALAH BAGI PARA MANAJER PADA UMUMNYA ADALAH BAGAIMANA MEMPENGARUHI CARA PARA PEGAWAI DI PERUSAHAAN DALAM MENGGUNAKAN INFORMASI UNTUK MENCAPAI SUATU TUJUAN/HASIL TERTENTU.

KEYWORD: INFORMATION SYSTEM, CORPORATE CULTURE, INFORMATION CULTURE

1) Manajer Divisi Litbang MMA IPB, Staf Pengajar Jurusan SOSEK Faperta IPB, Jurusan ILKOM FMIPA IPB dan Program MMA IPB

2) Staf Pengajar Fateta IPB dan Kandidat Doktor Manajemen Pascasarjana UI

Gambar 1. Definisi Budaya Informasi

BUDAYA FUNGSIONAL	: Manajer menggunakan informasi sebagai cara untuk mempengaruhi orang lain.
BUDAYA BERBAGI	: Manajer dan pegawai saling percaya untuk berbagi informasi dalam upaya peningkatan kinerja mereka
BUDAYA MENCARI	: Manajer dan pegawai menggunakan informasi untuk memahami masa depan dan menentukan bagaimana mereka dapat berubah untuk memenuhi tantangan masa depan.
BUDAYA MENEMUKAN	: Manajer dan pegawai terbuka terhadap cara berpikir baru dalam menghadapi krisis dan siap melakukan perubahan radikal untuk pencapaian tujuan.

pengimplementasian perubahan. Yang menjadi masalah bagi para manajer pada umumnya adalah bagaimana mempengaruhi cara para pegawai di perusahaan dalam menggunakan informasi untuk mencapai suatu tujuan/hasil tertentu (Marchand, 1997).

EMPAT BUDAYA INFORMASI

Menurut Marchand (1997) ada empat budaya informasi masing-masing mempengaruhi cara orang menggunakan informasi dan merefleksikan kepentingan pimpinan organisasi untuk menggunakan informasi dalam mencapai sukses atau menghindari kegagalan, yaitu (a) budaya fungsional, (b) budaya berbagi (sharing), (c) budaya mencari (inquiring), dan budaya menemukan (discovering). (Gambar 1)

Dalam budaya fungsional, informasi digunakan sebagai cara untuk mempengaruhi orang lain. Budaya ini diasosiasikan dengan perusahaan yang beroperasi dalam hirarki komando dan kontrol dimana pembagian fungsional tenaga kerja didorong oleh pendekatan kebutuhan untuk mengetahui. Perilaku informasi yang diasosiasikan dengan budaya ini adalah kontrol. Kata kontrol disini bukan dimaksudkan sebagai suatu hal yang negatif. Banyak aktifitas perusahaan yang harus dikontrol mulai dari keuangan sampai pembelian. Tetapi masalahnya adalah apakah kontrol merupakan aspek positif dari budaya perusahaan itu atau apakah kontrol tersebut melahirkan infleksibilitas dan perilaku inward-looking.

Budaya berbagi (sharing) informasi yaitu budaya dimana manajer dan pegawainya cukup saling percaya untuk berbagi informasi guna menyesuaikan dan meningkatkan proses dan kinerjanya. Berbagi informasi yang terbuka tentang kegagalan aktual maupun potensial sangat penting untuk penyelesaian masalah dan penyesuaian untuk perubahan. Banyak perusahaan gagal menerapkan TQM (Total Quality Management) atau BPR (Business Process reengineering) karena pada saat yang sama mereka menghukum pegawainya yang mengungkapkan kegagalan atau kesalahan. Padahal dalam TQM dan BPR diperlukan saling tukar informasi kesalahan untuk perbaikan terus menerus. Beberapa perusahaan mendapatkan bahwa budaya berbagi informasi antar tim, fungsi, pelanggan dan pemasok, dapat membantu memecahkan masalah dan memperbaiki proses dan produk.

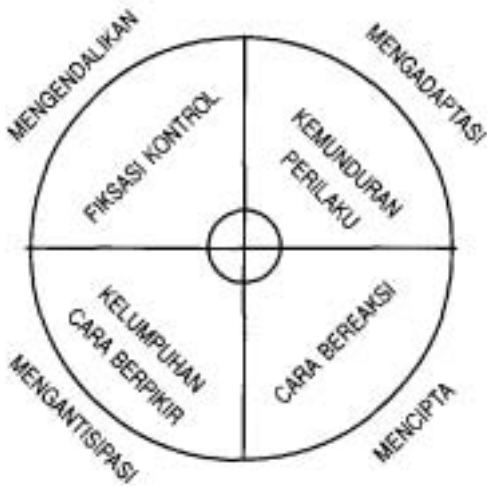
Budaya mencari (inquiring) yaitu jika manajer dan pegawai berusaha meningkatkan pemahaman mereka terhadap kecenderungan yang terjadi di masa depan dan menentukan bagaimana mereka dapat berubah untuk memenuhi tantangan masa depan. Perilaku informasi yang dominan adalah antisipasi. Dalam banyak perusahaan "budaya mencari" sudah cukup ada dalam kantong-kantong seperti pelayanan konsumen, riset pasar, intelijen persaingan, penilaian teknologi, dan litbang. Akan tetapi dalam beberapa jenis perusahaan lain, seperti semi

konduktor dan pembuat perangkat lunak, kondisi demikian saja tidak cukup karena perubahan yang sangat turbulen dalam industri tersebut. Budaya menemukan (discovery), yaitu kondisi dimana manajer dan karyawan terbuka terhadap cara berpikir baru tentang krisis dan perubahan radikal. Perusahaan seperti ini sengaja membuang cara berpikir lama dan mencari perspektif dan ide-ide baru dengan tujuan menciptakan produk dan jasa yang mendefinisikan kembali peluang kompetisi terhadap pasar dan industri. Perusahaan-perusahaan seperti ini tidak sekedar berantisipasi atau beradaptasi tapi aktif membentuk basis kompetisinya. Budaya ini tidak lagi ada dalam beberapa kantong di perusahaan tapi telah menjadi bagian integral dari seluruh strateginya.

PERILAKU INFORMASI YANG MERUSAK

Lawan dari perilaku informasi yang disebut di atas ada beberapa jenis perilaku informasi yang secara aktif dapat merusak respon perusahaan terhadap perubahan pasar dan industri atau menolak inisiatif perubahan. Banyak perusahaan menerapkan TQM dengan maksud menciptakan perubahan yang kontinyu sebagai bagian dari strateginya, akan tetapi gagal karena tetap mempertahankan budaya kontrol. Empat tipe perilaku yang merusak itu (Gambar 2.) yaitu: (a) fiksasi kontrol (control fixation), (b) kemunduran perilaku (behavioral regression), (c) kelumpuhan cara berpikir (mindset paralysis), dan (d)

Gambar 2. Perilaku Informasi yang merusak



cara reaktif (react mode).

Dalam perusahaan dengan fiksasi kontrol, manajer tidak mencari informasi baru ketika ada masalah baru, akan tetapi lebih berorientasi pada informasi yang sama yang selalu mereka gunakan. Sebagai contoh ketika pasar menurun, mereka mencari informasi finansial dan akuntansi padahal kenyataannya penurunan disebabkan karena penolakan konsumen, produk yang jenuh atau potensi pesaing baru. Perilaku ini tidak sekedar menghabiskan waktu manajer senior tetapi juga dapat menimbulkan sikap acuh antar karyawan. Kemunduran perilaku ada ketika manajer yang menghadapi problem meminta informasi dalam tingkat yang lebih rendah, atau informasi yang kurang penting. Misalnya senior manajer yang mengalami penurunan kinerja perusahaannya mengumumkan bahwa biaya perjalanan harus diajukan secara detail dan akan diperiksa olehnya. Atau ketika CEO menjadi defensif, tidak peka bahkan cenderung mengabaikan masukan dari pelanggan tentang kinerja suatu produk tertentu, karena produk tersebut dalam pengembangannya ada dalam pengawasannya secara langsung.

Mindset paralysis terjadi ketika cara-cara menggunakan informasi menahan kemampuan manajer untuk mengubah pendekatannya dalam melakukan bisnis atau mengantisipasi perubahan. Dalam sebuah perusahaan yang mengalami penciutan (downsizing) dan penghematan biaya, CEO menolak rencana investasi dengan potensi pertumbuhan jangka panjang. Kerangka pikir yang kembang selama bertahun-tahun membutakannya dari peluang investasi.

Cara reaktif yaitu ketika perusahaan yang menghadapi krisis dan ancaman industri yang radikal cenderung untuk merespon dengan gegabah. Manajer langsung mengembangkan rencana aksi sebelum benar-benar tahu apakah aksi-aksi ini akan memperburuk atau memperbaiki (Marchand, 1997).

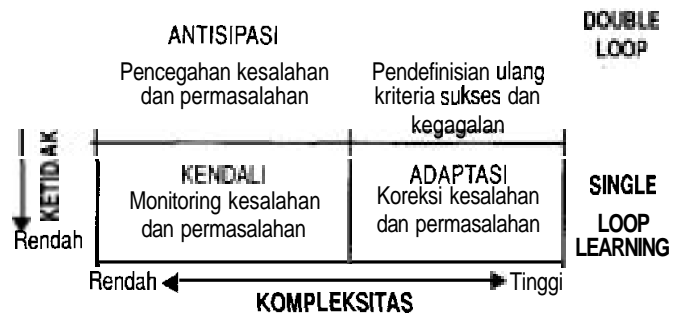
KAITAN BUDAYA INFORMASI DENGAN STRATEGI

Budaya informasi seringkali tidak serasi dengan strategi perusahaan. Banyak perusahaan menghadapi perubahan pasar sama sekali berbeda dari sebelumnya akan tetapi perilaku budaya dominannya masih tetap perilaku "kontrol". Beberapa perusahaan menerapkan TQM akan tetapi mereka masih jauh dari budaya "berbagi". Yang lain sukses mengimplementasikan budaya "berbagi" informasi akan tetapi perusahaannya membutuhkan pergeseran radikal menuju perilaku informasi yang kreatif dan antisipatif. Untuk mengharmoniskan strategi yang ditempuh perusahaan dengan budaya informasinya menurut Marchand (1997) ada beberapa

indikasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

Pertama, perusahaan harus menilai tipe perilaku informasi mana yang perlu ditonjolkan untuk menangani variasi tingkat ketidakpastian dan kompleksitas pasar dan industrinya (Gambar 3). Dalam pasar yang stabil dimana ketidakpastian rendah dan kompleksitas proses dan produk juga rendah, perilaku "kontrol" cocok untuk memonitor kesalahan dan masalah. Jika ketidakpastian pasar rendah akan tetapi kompleksitas produk dan proses tinggi, perilaku "berbagi" informasi dibutuhkan

Gambar 3. Bagaimana ketidakpastian dan kompleksitas mempengaruhi perilaku informasi

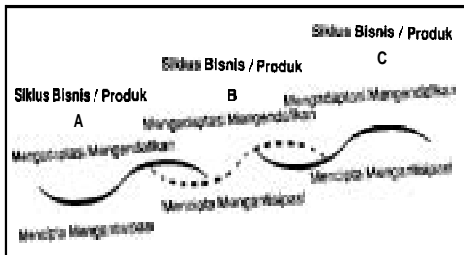


dengan tujuan mengoreksi kesalahan dan masalah melalui TQM misalnya atau program lainnya. Ketika ketidakpastian pasar dan industri tinggi dan kompleksitas produk dan proses rendah, budaya "mencari" dapat membantu menghindari kesalahan dan masalah, misalnya kompetitor berubah dan pesaing baru mulai mengancam. Jika ketidakpastian pasar dan kompleksitas produk sama-sama tinggi, perusahaan memerlukan budaya "menemukan", dengan mendefinisikan kembali indikator sukses dan gagal. Perilaku kontrol, adaptif, dan antisipatif tidak akan sukses ketika langkah dan lingkup perubahan sudah sedemikian dinamis

Kedua, perusahaan harus mengevaluasi perilaku informasinya relatif terhadap siklus bisnis dan

produknya (Gambar 4.). Perusahaan baru umumnya memiliki budaya "menemukan", setelah beberapa tahun mereka umumnya mengembangkan budaya "mencari" ketika mereka menghadapi pesaing yang lebih besar dan mapan.

Gambar 4. Penyesuaian Perilaku Informasi terhadap siklus bisnis dan produknya.



Kemudian ketika produknya sukses budaya "berbagi: mulai dipakai. Akhirnya ketika produknya matang/stabil dipakailah budaya "kontrol" sampai kondisinya menurun dan perusahaan mulai memikirkan kembali kompetensi intinya. Pada tahap ini perusahaan harus mengadopsi dua strategi yaitu: mengelola bisnis rutinnya yang berbudaya "kontrol" sambil mempromosikan budaya "menemukan" untuk mengembangkan peluang pasar dan produk baru.

Ketiga, perusahaan harus menentukan apakah budaya dan perilaku informasinya memberikan hasil yang tepat. Dalam tahun-tahun awal, perusahaan baru dapat mendisain organisasi dan proses bisnis yang sesuai dengan strateginya, merekrut manager baru dan karyawan yang sesuai dengan budaya itu serta menerapkan infrastruktur teknologi informasi yang dapat membantu perilaku informasi yang diinginkan. Dalam perusahaan yang sudah mapan, hal ini lebih sulit dilakukan. Sangat sedikit perusahaan mapan yang budayanya sedemikian terentralisasi sehingga ada budaya informasi dominan yang berlaku menyeluruh. Kebanyakan perusahaan memiliki budaya yang berbeda

antara kantor pusat dan unit bisnisnya, juga antara unit yang mapan dan yang baru tumbuh. Tantangannya adalah bagaimana mencapai keseimbangan budaya informasi yang sesuai dengan posisi perusahaan di pasar.

MENGELOLA BUDAYA INFORMASI

Manager saat ini menghadapi tantangan yang cukup berat untuk mengaitkan budaya dan perilaku informasi dengan strategi bisnisnya. Tantangan pertama, mereka harus memperlakukan informasi dan pengetahuan sebagai aset yang tampak (visible assets), padahal selama ini informasi dianggap sebagai aset yang tak tampak (invisible assets). Kedua, mereka tidak boleh menganggap bahwa infrastruktur teknologi informasi akan memecahkan masalah ini dalam budaya dan perilaku informasi yang ada. Meskipun, misalnya jaringan komputer dan komunikasi memberikan alat untuk menggunakan informasi dan pengetahuan untuk keunggulan kompetitif, bagaimana dan kenapa karyawan menggunakan informasi tersebut akan menjadi lebih penting. Ketiga, pekerja berpendidikan tinggi akan lebih bisa menyesuaikan diri terhadap sikap-sikap manajerial yang mempengaruhi bagaimana cara informasi dan pengetahuan digunakan. Mereka akan lebih mudah untuk mengenali perilaku informasi yang merusak atau perilaku informasi yang di luar nilai budaya dan tujuan bisnis perusahaan. Keempat, perusahaan yang paling pertama dalam industrinya mengaitkan budaya informasinya kepada strategi bisnis dan pasarnya akan mendapatkan keunggulan kompetitif.

Manajer harus melakukan pengelolaan informasi dan pengetahuan sebagai kompetensi inti khusus dalam perusahaan.

Untuk itu mereka perlu untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut: Apa sumber informasi dan pengetahuan yang memberikan keunggulan kompetitif dalam bisnisnya? Bagaimana budaya, organisasi, dan praktik-praktik bisnis yang saat ini berlangsung telah mempengaruhi budaya dan perilaku informasinya? Apakah perusahaan memiliki ramu budaya informasi yang benar untuk mengelola perubahan sekarang ini dan di masa mendatang? Kesenjangan kemampuan dan kapabilitas apa saja yang harus ditangani oleh manajer untuk mengaitkan budaya informasinya dengan strategi bisnis dan pasarnya?

Tanggung jawab unik manajer adalah untuk menangani isu-isu kritis yang mempengaruhi daya saing perusahaan saat ini maupun mendatang. Dalam perusahaan berbasis informasi, salah satu isu kritisnya adalah bagaimana mengaitkan budaya dan perilaku informasinya dengan strategi bisnis dan manajemen perubahannya.

REFERENSI

- Champy, James. 1995. Reengineering. HarperBusiness
- Dessler, Gary. 1995. *Managing Organization in An Era of Change*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Drucker, Peter F. 1991. The Coming of the New Organization. In: *Management of Change*. A Harvard Business Review Paper Back. pages: 3-11. Harvard Business School Publ. Boston.
- Guillard, F.J. dan Kelly, J.N. 1995. *Transforming the Organization*. McGrawHill Inc
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1982. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 4th Edition. Prentice-Hall Inc.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organisational Theory Text & Cases*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Kotter, John P. 1978. *Organizational Dynamic, Diagnosis and Intervention*. Addison-Wesley
- Kotter, John P. dan J.L. Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Marchand, Donald A. 1997. *What is your Company's Information Culture? Mastering Management A Weekly 20 part Guide to Management*. Part 7 pages: 13-16. The Financial Post. Ontario, Canada.
- McCrimmon, Mitch. 1997. *The Change Master: Managing and Adapting Organizational Change*. Pitman Publ. London. 244 p.
- Peters, Tom dan Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harps 8 Row.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Applications*. Rentice-Hall International Editions.
- Schein, Edgar H. 1996. *Culture: The Missing Concept in Organization Study*. Administrative Science Quarterly. 41: 229-240). Massachusetts Institute of Technology