K2 14-10-94

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
DITERIMA TGL. 8-12-94
SUMBER/HARGA hd
KOLEKSI KR1
NO. INVENTARIS 1786/hd/94-S2(2)
658.07 Jos S

OLEH :
DRS. I R S Y A D

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
IKIP PADANG
1 9 9 3

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

KATA PENGANTAR

Perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat dewasa ini membawa pengaruh terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh setiap kantor. Pengelolaan informasi yang teratur dan tertib akan sangat menunjang kecepatan dan ketepatan penyajian informasi, serta dapat membantu semua pihak dalam dalam rangka penyelesaian tugas, guna pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Oleh karena pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan tergantung pada kelengkapan, kecepatan dan ketepatan informasi yang disajikan, maka kiranya perlu dipahami tentang sistem informasi manajemen guna dapat menanggulangi masalah yang dihadapi.

Berdasarkan kebutuhan dan tujuan dari Program studi Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang, yang mempersiapkan para mahasiswanya untuk menjadi administrator pendidikan (sebagai perencana, pengelola dan pengawas pendidikan), kiranya perlu memahami akan sistem informasi manajemen tersebut. Maka dalam rangka pemenuhan kebutuhan termaksud, penulis telah berusaha untuk dapat menulis diktat sederhana ini, dengan memperhatikan pengalaman praktek selama bekerja dan pengalaman mengajar selama ini.

Penulis mengharapkan, kiranya diktat ini dapat dijadikan salah satu pegangan untuk belajar bagi mahasiswa Administrasi Pendidikan khususnya, pembaca umumnya dalam usaha melaksanakan tugas mereka dengan lebih efisien.

Di dalam penulisan diktat ini, penulis menyadari bahwa pada kenyataannya masih memerlukan penyempurnaan, baik dalam teknik penyajian maupun dalam materinya. Karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran perbaikan dari berbagai pihak.

Padang, September 1993

Penulis,

Drs. Irsyad.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

DAFTAR ISI

		Halaman
KATA PENGANTAR		i
DAFTAR ISI		ii
BAB I	PENDAHULUAN	1
BAB II	PENTINGNYA SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	4
	A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen	10
	B. Kebutuhan dan Penggunaan Informasi	26
	C. Perancangan Sistem Informasi Manajemen	27
	D. Pengolahan Data (data processing)	29
	E. Pengorganisasian Unit Pengolahan Data	30
BAB III	SISTEM INFORMASI UNTUK PIMPINAN	35
	A. Proses Penanganan Informasi	37
	B. Pengembangan Sistem Informasi	38
	C. Perencanaan dan Pelaksanaan Sistem Informasi	41
	D. Pengendalian Sistem Informasi	46
BAB IV	PEMANFAATAN TEKNOLOGI MODERN UNTUK SARANA PENGELOLAAN INFORMASI	48
	A. Pengaruh Informasi Terhadap Kepemimpinan	48
	B. Otomatisasi Akibat Kemajuan Teknologi	64
	C. Pemanfaatan Komputer	68
BAB V	POLA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	72
	A. Pengertian Pengambilan Keputusan	72
	B. Keterampilan Pribadi Dalam Pengambilan Keputusan	80
	C. Teknik Peningkatan Keterampilan Mengambil Keputusan	82
DAFTAR PUSTAKA		95

BAB I

PENDAHULUAN

Masalah-masalah baru yang kompleks timbul dengan tiada henti-hentinya dalam setiap organisasi modern. Disamping itu, metode-metode pemecahan masalah yang dimasa lalu dirasakan sudah mantap, dewasa ini sering tidak memadai lagi untuk dapat menyajikan informasi dengan cepat, yang memungkinkan pimpinan organisasi mengambil keputusan-keputusan yang penting dengan cepat pula.

Pada sisi lain, kemajuan pesat di bidang teknologi, menuntut perubahan total dalam orientasi pimpinan organisasi terhadap peranan informasi dalam mengambil keputusan.

Pengembangan suatu sistem informasi manajemen merupakan suatu kebutuhan, apabila pimpinan organisasi ingin melakukan tugas-tugas kepemimpinannya dengan efektif. Dengan sistem informasi manajemen memungkinkan pimpinan organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang tak dapat dipecahkan sebelumnya. Sistem informasi manajemen akan dapat mengurangi pemborosan dan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Bersamaan dengan perkembangan teknologi yang berhubungan dengan informasi, maka kebutuhan setiap organisasi akan informasi yang dapat dipercaya dan cepat tersedia juga semakin meningkat. Dengan demikian kemajuan teknologi dan kebutuhan orga-

nisasi saling mendorong dalam menumbuhkan sistem informasi yang perlu bagi suatu organisasi.

Telah diketahui bersama bahwa kegiatan-kegiatan di bidang informasi dewasa ini telah mulai dijadikan sebagai objek studi dan penelitian ilmiah. Dengan kata lain, di negara-negara yang sudah maju, informasi dengan segala aspek penanganannya telah mulai menuju ke arah berkembangnya ilmu informasi, yang biasanya dikenal dengan nama "informatika"

Diwaktu yang akan datang, semakin dapat dirasakan bahwa pengaruh dan peranan informasi dalam proses pengambilan keputusan akan sangat dipengaruhi oleh sisten yang digunakan. Perlu juga diingat bahwa sukses atau berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya, sangat tergantung kepada kemampuan pimpinannya untuk mengambil keputusannya dengan cepat dan tepat. Sebuah sistem informasi manajemen, adalah merupakan sebuah sistem informasi yang selain melakukan semua pengolahan transaksi yang perlu untuk sebuah organisasi, juga memberi dukungan informasi dan pengolahan untuk fungsi manajemen dan pengambilan keputusannya.

Gagasan sebuah sistem informasi, sebenarnya telah ada sebelum munculnya komputer. Namun komputer membuat gagasan tersebut menjadi kenyataan. Organisasi selalu membutuhkan sistem-sistem untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, melihat kembali dan menyalurkan informasi. Komputer telah menambahkan sebuah teknologi baru dan canggih pada sistem infor-

masi. Akibatnya sebuah sistem informasi dengan menggungakan komputer akan lebih mempunyai manfaat yang besar. Oleh sebab itu, berarti bahwa para perancang sistem informasi manajemen harus memahami kemampuan manusia sebagai pengolah informasi dan perilaku manusia dalam mengambil keputusan, serta harus memiliki pengetahuan cukup mengenai komputer dan penggunaannya dalam pengolahan informasi.

Pada dasarnya manusia dapat memanfaatkan sistem informasi manajemen tanpa komputer, tetapi dalam kemampuan komputer yang membuat sistem informasi manajemen terwujud dengan lebih baik. Masalahnya bukan digunakan atau tidaknya komputer dalam sebuah sistem informasi manajemen, tetapi adalah sejauh mana berbagai proses akan dikomputerkan. Gagasan suatu sistem informasi berdasarkan komputer tidak berarti otomatisasi total.

Konsep sistem yang dirancang menyiratkan bahwa sebagian tugas sebaiknya dilaksanakan oleh manusia, dan yang lainnya lebih baik dilakukan dengan menggunakan mesin (tergantung dari masing-masing kebutuhan). Dalam sebagian besar persoalan manusia dan mesin membentuk sebuah sistem gabungan dengan hasil yang diperoleh melalui serangkaian dialog dan interaksi antara komputer dan seorang manusia pengolah. Pengolahan secara terpadu dengan "data base" atau "pangkalan data" dicapai melalui perencanaan sistem secara menyeluruh. Biasanya sistem dirancang sebagai suatu gabungan antara beberapa

sub sistem dan bukan sebagai sebuah sistem tunggal. Perancangan sistem ini dapat berupa sebuah komputer besar atau dapat pula merupakan sebuah jaringan kerja beberapa komputer kecil. Gagasan pokoknya adalah paduan terencana dari berbagai penerapan yang layak dan efektif.

Sehubungan dengan apa yang sudah diutarakan sebelumnya, maka perlu difikirkan tentang suatu cara untuk mengolah dan menyajikan data dengan sempurna, sehingga hasilnya mengarah pada keputusan yang akan diambil. Hasilnya adalah mendorong kepada suatu keputusan. Metode untuk melaksanakan hal tersebut adalah mengolah data dalalm bentuk sebuah model keputusan. Dengan perkataan lain, diperlukan berbagai rancangan analisis dan model untuk memenuhi berbagai situasi yang memerlukan keputusan.

Bermacam-macam model keputusan yang dibutuhkan berarti bahwa sebuah sistem informasi manajemen memiliki seperangkat model keputusan umum yang bermanfaat untuk banyak jenis situasi analisis dan keputusan serta seperangkat model yang sangat khusus untuk jenis-jenis keputusan tertentu pula.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

BAB II

PENTINGNYA SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Meningkatnya pendidikan, tekanan-tekanan lingkungan dan kemajuan-kemajuan pesat di bidang teknologi menuntut perubahan total dalam orientasi pimpinan organisasi terhadap peranan informasi dalam pengambilan keputusan.

Pada dasarnya pentingnya pembahasan tentang sistem informasi manajemen terlihat dalam kaitannya dengan pentingnya informasi bagi setiap orang yang memimpin kegiatan-kegiatan tertentu di dalam suatu organisasi. Hal ini berbarti bahwa teori, prinsip-prinsip dan dalil-dalil yang diketengahkan dalam pembahasan ini diharapkan berguna bagi setiap pihak, bagaimanapun bentuk organisasinya, apapun tujuan yang dicapainya, dan bagaimana pun bentuk kegiatannya.

Sesungguhnya, pentingnya informasi bagi pimpinan organisasi bukanlah merupakan hal yang baru. Sejak adanya manusia yang hidup berorganisasi, sejak saat itu pulalah informasi telah selalu diperlukan oleh pimpinan organisasi untuk membantunya melakukan tugas-tugasnya selaku pimpinan organisasi. Suatu hal yang penting untuk diterapkan adalah peningkatan kesadaran tentang pentingnya peranan informasi bagi pimpinan untuk mengambil keputusan.

Perkembangan yang pesat dari teknologi informasi merupakan akibat dari banyak faktor, salah satu di antaranya

adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sejak berakhirnya perang dunia II yang lalu, dunia dihadapkan kepada perkembangan dalam berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu mengagumkan sehingga bagi orang kebanyakan, sukar untuk memahami perkembangan tersebut. Hubungan telepon antara satu negara dengan negara lain di dunia telah demikian cepatnya sehingga menghubungkan suatu nomor telepon di belahan dunia bagian timur dengan nomor lain di belahan dunia bagian barat hanya diperlukan waktu beberapa menit. Teknologi transportasipun telah mengalami revolusi yang sangat cepat setelah perang dunia II yang lalu berakhir. Jika dimasa lalu bepergian dari satu benua ke benua lain memerlukan waktu yang lama dan biaya yang sangat besar, keadaannya sekarang telah jauh berbeda. Berkat perkembangan di bidang teknologi transportasi, perjalanan antar benua dewasa ini semakin cepat, murah dan aman.

Perkembangan pesat terlihat pula dalam bidang-bidang sosial. Teori-teori baru terus dikembangkan dalam ilmu-ilmu sosial. Fakta baru diketemukan oleh para ahli sejarah tentang kejadian-kejadian penting di masa lalu. Para ahli antropologi terus menerus menemukan hal-hal yang baru tentang manusia. Para ahli purbakala pun terus menerus menemukan hal-hal yang sebelumnya tidak diketahui oleh umat manusia. Para ahli administrasi sejak tahun 1960 berusaha keras pula

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

untuk mengembangkan prinsip-prinsip dari ilmu administrasi itu sendiri.

Administrasi sering didefinisikan sebagai *keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan=kegiatan tertentu oleh dua manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya*. Hadari Nawawi mengemukakan bahwa administrasi adalah *"...kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya"* (1985 : 7). Dari definisi itu terlihat bahwa administrasi bukanlah hal yang baru oleh karena administrasi telah ada sejak ada dua orang manusia atau lebih yang bekerja sama untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk mereka capai. Yang baru adalah kompleksitas dari proses administrasi itu.

Kompleksitas dari administrasi timbul oleh karena banyak faktor, seperti :

1. Semakin cerdasnya manusia
2. Semakin rumitnya tujuan yang hendak dicapai
3. Semakin banyaknya orang-orang yang terlibat dalam proses administrasi
4. Semakin banyaknya aneka ragam kegiatan yang harus dilaksanakan
5. Semakin rumitnya alat-alat yang digunakan dalam pelaksanaan tugas

6. Perkembangan ilmu dan teknologi yang mempengaruhi proses administrasi

Makin cerdasnya manusia telah dimungkinkan oleh semakin majunya ilmu pengetahuan dan semakin tersedianya fasilitas pendidikan yang lebih baik bagi semakin banyak orang. Jika pada suatu ketika dalam sejarah umat manusia memperoleh pendidikan merupakan hak-haknya bagi kelompok tertentu di dalam masyarakat, maka dewasa ini demokratisasi kehidupan rakyat banyak telah memungkinkan bahkan mengharuskan setiap orang memperoleh pendidikan yang setinggi mungkin tergantung dari kemampuan mental dan finasialnya.

Berbarengan dengan semakin cerdasnya manusia, proses administrasi makin rumit oleh karena tujuan yang hendak dicapaipun semakin rumit pula. Di bidang administrasi pendidikan umpanyanya, hampir semua sektor dari pendidikan tersebut mempunyai tujuan untuk meningkatkan semaksimal mungkin ketersediaan sarana, pelayanan yang baik dan kesejahteraan para guru dan muridnya.

Usaha-usaha untuk meningkatkan mutu hidup merupakan kepentingan seluruh warga masyarakat. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila manusia modern disebut sebagai manusia organisasi, oleh karena manusia modern itu sadar bahwa ia hanya dapat memperoleh mutu hidupnya apabila ia bekerja sama dengan orang lain dalam berbagai bentuk organisasi.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Dengan semakin banyaknya orang yang terlibat dalam proses administrasi, maka semakin beraneka ragam pulalah sifat, kepribadian, keinginan, aspirasi, cita-cita dan cara bertindak yang dibawa oleh orang-orang tersebut ke dalam organisasi. Keanekaragaman tersebut mengakibatkan semakin beraneka ragamnya kegiatan yang harus dilaksanakan di dalam dan oleh organisasi.

Dalam dunia usaha, pengaruh teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan menunjukkan gejala-gejala pemakaian mesin-mesin serba otomatis. Pola hubungan manusia dengan mesin berubah. Berubah dalam intensitas dan bahkan pula mungkin dalam arti psikologi hubungan tersebut. Dalam perusahaan yang sederhana sekalipun, pengaruh teknologi telah terasa. Contoh yang paling dekat adalah digunakannya mesin-mesin serba otomatis oleh perusahaan-perusahaan tekstil, perusahaan obat-obatan dan pabrik-pabrik mesin. Di bidang pemerintahan, contoh penggunaan alat-alat produksi teknologi mutakhir yang digunakan terlihat sekali pada organisasi-organisasi militer dengan alat-alat perang yang sangat rumit. Contoh lainnya yang dapat diberikan ialah otomatisasi peralatan dengan mempergunakan mesin-mesin komputer yang semakin becil bentuknya, akan tetapi semakin besar pemanfaatannya untuk mengolah data dalam kuantitas yang sangat besar dalam waktu yang singkat dan yang dilakukan secara tepat.

A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen

1. Pengertian sistem

Pengertian sistem menekankan pada adanya hubungan-hubungan diantara bagian-abagian atau komponen-komponen yang membentuk suatu keseluruhan (kesatuan). Johnson, Kast dan Rosenzweig mengemukakan bahwa *"...a system is an organized or compleks whole,an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole"* (1973 : 4). Dari pengertian ini jelas bahwa yang disebut dengan sistem ditandai oleh adanya kesatuan yang terorganisasi atau oleh adanya himpunan atau kombinasi dari bagian-bagian yang kompleks dan menyatu.

Teori sistem yang pada mulanya merupakan dasar dari filsafat umum, telah dikembangkan dan diperluas sebagai suatu cara berfikir dan sebagai metode dalam menyusun pengetahuan tentang sesuatu.

Sistem adalah setiap kesatuan secara konseptual atau fisik, yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lain. Sebuah sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan yang beroperasi bersama untuk mencapai beberapa sasaran atau maksud. Berarti bahwa sebuah sistem bukanlah seperangkat unsur yang tersusun secara tak teratur, tetapi terdiri dari unsur yang dapat dikenal sebagai

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

saling melengkapi , karena satunya maksud, tujuan atau sasaran.

Menurut Willian A. Shorde dan Dan Voich J.R, mengemukakan 6 (enam) ciri sistem, yaitu sebagai berikut :

a. Perilaku berdasarkan tujuan tertentu	- Sistem terorientasikan pada sasaran tertentu.
b. Keseluruhan	- Keseluruhan melebihi jumlah semua bagian
c. Keterbukaan	- Sistem saling berhubungan dengan sebuah sistem yang lebih besar yakni lingkungannya.
d. Tranformasi	- Bagian-bagian yang beroperasi menciptakan sesuatu yang mempunyai nilai
e. Antar hubungan	- Berbagai macam bagian harus cocok satu sama lain.
f. Mekanisme kontrol	- Adanya kekuatan yang mempersatukan dan mempertahankan sistem bersangkutan

(1974 : 124)

Sedangkan Engkoswara mengemukakan bahwa dalam suatu sistem, terkandung aspek-aspek berikut :

a. Suatu sistem terdiri atas bagian-bagian yang saling kait satu dengan yang lainnya.
b. Bagian-bagian yang saling hubung itu dapat bekerja atau berfungsi baik secara independen maupun secara bersama-sama.
c. Berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujuan untuk mencapai tujuan umum dari suatu keseluruhan.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

d. Suatu sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang saling hubung tersebut berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.
(1988 : 140).

Untuk melengkapi bagian ini akan dikemukakan beberapa jenis sistem yang dikenal :

a. Sistem-sistem deterministik, yaitu sistem-sistem yang hasilnya dapat diprediksi secara tepat, dimana jarang perubahan-perubahan yang diharapkan dari hasil-hasilnya. Jadi sistem ini berfungsi untuk melaksanakan apa yang dikatakan untuk dikerjakan.
b. Sistem-sistem probabilistik, yaitu sistem-sistem yang mempunyai variasi-variasi mengenai hasil-hasilnya. Dengan demikian terjadi ketidak pastian dalam hal memprediksi hasil yang diinginkan. Jadi tingkat akurasi dari prediksi yang dilaksanakan sulit untuk dicapai.
c. Sistem-sistem yang abstrak, misalnya sistem filosofi, sistem bahasa, sistem bilangan. Dalam sistem abstrak elemen-elemennya bisa ditemukan dengan menetukan dan mencari hubungan diantara asumsi-asumsi.
d. Sistem-sistem konkrit, dimana di dalam sistem konkrit eksistensi dari elemen-elemennya dapat ditetapkan berdasarkan pada suatu penelitian yang dipersiapkan dan bersifat empiris.

e. Sistem-sistem statik, yaitu sistem-sistem yang tidak menghasilkan perubahan secara struktural.

f. Sistem-sistem dinamik, yaitu sistem-sistem yang memungkinkan terjadinya perubahan-perubahan pada setiap waktu.

g. Home-statik, yaitu sistem-sistem yang mempunyai sifat statik terutama elemen-elemennya dan mempunyai sistem dinamik pada lingkungannya.

h. Sistem-sistem natural, termasuk dalam katergori ini sistem-sistem fisik dan biologis, yaitu sistem-sistem yang terjadi secara alamiah.

i. Sistem-sistem buatan manusia, termasuk di dalamnya sistem-sistem sosial, yaitu sistem-sistem yang dibentuk oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

j. Sistem-sistem tertutup, yaitu sistem-sistem dimana elemen-elemennya tidak berinteraksi dengan lingkungannya.

k. Sistem-sistem terbuka, yaitu sistem-sistem yang mempunyai interaksi dengan lingkungannya.

2. Pengertian informasi

Kebutuhan akan informasi dalam berbagai kegiatan manusia baik kegiatan yang terorganisasi maupun yang tidak terorganisasi menunjukkan adanya peningkatan.

Berbagai kegiatan yang dilaksanakan sangat ditunjang oleh adanya informasi yang terus menerus mulai dari persiapan kegiatan sampai pada berakhirnya kegiatan tersebut. Dengan kata lain informasi sangat dibutuhkan mulai dari mempersiapkan kegiatan sampai pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam penggunaannya kadang-kadang pengertian informasi dikacaukan dengan pengertian data. Oleh sebab itu perlu kiranya diberikan suatu pengertian, baik mengenai pengertian data maupun informasi, yaitu sebagai berikut :

a. Data .

Data adalah merupakan kumpulan dari fakta yang masih mentah (raw facts), yang berdiri sendiri, atau fakta yang belum terorganisasikan dengan baik. Robert G. Murdick dan Joel E. Ross yang diterjemahkan oleh Djamil mengemukakan yang dimaksud dengan data adalah :

> "...fakta dan angka yang tidak sedang digunakan pada proses keputusan, dan biasanya berbentuk catatan historis yang dicatat dan diarsipkan tanpa maksud untuk segera diambil kembali untuk pengambilan keputusan" (1984:6).

Selanjutnya, The Liang Gie yang dikutip Moekijat mengemukakan, bahwa yang dimaksud dengan data adalah :

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

"...hal, peristiwa, kenyataan lainnya yang mengandung sesuatu pengetahuan untuk dijadikan dasar guna penyusunan keterangan, pembuatan kesimpulan atau penetapan keputusan" (1988:7).

Data yang ada belum memberikan makna jika tidak diproses lebih lanjut dan dikaitkan dengan suatu persoalan yang spesifik. Jadi data yang ada masih memerlukan proses lebih lanjut, agar memberi makna.

b. Informasi

Pengertian informasi menurut Gordon B. Davis, adalah :

"...data that has been processed into a form that is meaningful to recipient and is of real or perceived value in current or prospective decisions" (1974 : 25).

Informasi adalah data yang telah dioleh menjadi suatu bentuk yang penting menurut sipenerima dan mempunyai nilai yang nyata atau yang dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan yang sekarang atau keputusan-keputusan yang akan datang. Jelasnya, fakta maupun data belum menjadi informasi sebelum mengalami suatu proses dan kemudian dikomunikasikan. Informasi dalam lingkup sistem informasi menurut Gordon Davis, memiliki beberapa ciri :

1) Benar atau salah; Ini dapat berhubungan dengan realitas atau tidak. Bila penerima informasi yang salah mempercayainya, akibatnya sama seperti yang benar.
2) Baru; Informasi dapat sama sekali baru dan segar bagi penerimanya.
3) Tambahan; Informasi dapat memperbaharui atau memberikan tambahan baru pada informasi yang telah ada.
4) Korektif; Informasi dapat menjadi suatu koreksi atas informasi yang salah atau palsu sebelumnya.
5) Penegas; Informasi dapat mempertegas informasi yang telah ada. Ini masih berguna, karena meningkatkan persepsi penerimanya atas kebenaran informasi tersebut. (1988 : 29).

Informasi pada dasarnya diproduksi oleh adanya data. Data merupakan bahan mentah (raw material) baik usaha memproduksi informasi. Pada kenyataanya, kedudukan antara data dan informasi sangat relatif. Informasi yang dihasilkan dari sekumpulan data, pada situasi tertentu (situasi baru) dan dalam suatu kekhususan, dapat berubah menjadi data mentah yang masih perlu diproses kembali untuk menjadi informasi baru

Informasi sangat erat hubungannya dengan pengambilan keputusan. Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, maka informasi dapat berfungsi untuk :

a. Menggambarkan (describe)

Informasi yang deskriptif membantu pimpinan untuk menentukan apakah sesuatu itu akan salah atau apakah kondisi lingkungan itu akan mengalami perubahan

1786/hd/94.S2(2)
658.07
JIS
S2

b. Menjelaskan/menerangkan (to explain)

Informasi yang menjelaskan, akan sangat berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk menyusun atau merancang model. Dengan model yang ada, maka akan dapat memperjelas apa yang dimaksudkan serta hubungan-hubungan yang ada.

c. Memperkirakan (to predict)

Informasi prediktif, sangat membantu pimpinan untuk memprediksi dan mengestimasi keadaan pada masa yang akan datang dihubungkan dengan keadaan pada masa lampau.

d. Mengevaluasi (to evaluate)

Informasi yang evaluatif, membantu pimpinan untuk mengadakan evaluasi periodik mengenai kerja dan aktivitas penting lainnya, baik yang nampak sekarang maupun yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

e. Mengadakan pembaharuan (to innovate)

Informasi yang innovatif adalah hal-hal yang berupa ide-ide atau gagasan-gagasan baru, rancangan-rancangan dan hipotesa-hipotesa yang dirasakan akan sangat membantu mempercepat usaha pengembangan dan pembangunan.

Dengan tersedianya data dan informasi, pimpinan akan dapat mengambil keputusan sehubungan dengan masa-

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

lah yang dihadapinya, dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan dapat disajikan dengan cepat dan tepat. Tanpa adanya informasi yang memenuhi syarat, maka akhirnya pimpinan akan menggunakan perkiraan untuk mengambil keputusan, sehingga akan mengakibatkan tidak dijaminnya ketepatan keputusan yang telah diambilnya

c Arti manajemen

Banyak definisi manajemen yang telah diketengahkan oleh para ahli yang dapat dikaji dalam berbagai literatur, yang perumusannya tergantung pada keyakinan dan pandangan para ahli masing-masing. Soedjadi mengemukakan bahwa :

> Manajemen pada pokoknya ialah proses kegiatan dari seorang pimpinan (manajer) yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melalui kerja sama orang-orang lain sebagai sumber tenaga kerja, serta memanfaatkan sumber-sumber lainnya dan waktu yang tersedia untuk itu, dengan cara yang setepat-tepatnya (Soedjadi, 1989 : 3).

Selanjutnya, George R. Terry mendefinisikan :

> Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources (1977 : 4).

Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan pengorganisasi-

an, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manudia dan sumber-sumber lainnya.

Definisi tersebut mencakup sekaligus fungsi-fungsi fundamental dalam bentuk tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan itu. Adapun sumber daya yang mendukung pencapaian sasaran itu adalah apa yang lazim dikenal sebagai 6 (enam) M, yaitu :

Men	-	Manusia
Materials	-	Bahan
Machines	-	Mesin
Methods	-	Metode
Money	-	Uang
Market	-	Pasar

Sumber daya tersebut dikelola dengan tindakan-tindakan dalam bentuk yang umum dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu : planning, organizing, actuating, dan controlling.

a. Perencanaan (Planning)

Atas dasar kebijaksanaan disusun perencanaan, yaitu keseluruhan proses pemikiran dan penentuan cara yang matang dari kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan di waktu mendatang, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

b. Perorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk menciptakan organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

c. Penggerakan (Actuating)

Penggerakan, adalah keseluruahn proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan, agar mereka mau bekerja secara ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Para ahli manajemen merumuskan, bahwa penggerakan adalah sebagai usaha yang dapat disamakan dengan motivating.

d. Pengawasan (Controlling)

Yaitu proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi, guna menjamin agar pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Pengertian sistem informasi manajemen

Dari pengertian sistem, pengertian informasi, dan pengertian manajemen yang dapat dijadikan dasar pemikiran lebih lanjut, maka berikut ini pengertian Sistem Informasi Manajemen yang diutarakan oleh para pakar antara lain sebagai berikut :

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Menurut Gordon B. Davis dalam bukungnya Sistem Informasi Manajemen mengemukakan bahwa :

> Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu (integreted), untuk menyajikan informasi, guna mendukung fungsi operasi manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi (1988 : 3).

Selanjutnya Indro Soewandi mengemukakan bahwa Manajemen Informasi Sistem adalah :

> Suatu sistem yang terdiri dari manusia, uang, materi, mesin, informasi, organisasi, prosedur, dan komunikasi yang berkemampuan mengumpulkan, validasi, mengolah, menyimpan, mengambil kembali (retrieve), dan representasi data untuk dipakai oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya. Datanya mencakup semua sumber-sumber (resources) yang berguna bagi organisasinya. Pengolahan datanya mencakup pencatatan, pembadingan, penggabungan, tabulasi, peringkasan, dan analisa ilmiah (1971 : 36).

Pada sisi lain, Soepranto mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) ialah

> Suatu jaringan-jaringan dari prosedur pengolahan data (networks of data processing procedures) yang diperkembangkan di dalam suatu organisasi (katakan suatu perusahaan) dan terintegrasikan kalau dipandang perlu (integreted as necessary) dengan maksud untuk bisa memberikan data kepada pimpinan (management) setiap waktu diperlukan baik yang internal maupun external data, untuk dasar pembuatan keputusan-keputusan di dalam perusahaan (1972 : 23).

Sedangkan Sondang P. Siagian memberikan batasan tentang Management Information System yang sering disingkat menjadi "MIS", adalah

> Suatu sistem informasi yang memungkinkan pimpinan organisasi untuk memiliki informasi dalam kuantitas serta kualitas yang tepat, pada waktu yang tepat pula untuk dipergunakan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian, jelas bahwa suatu Management Information System adalah alat management yang dapat dan harus dipergunakan oleh kelompok pimpinan dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan (1972 : 30).

Dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan yang mungkin ada pada semua batasan yang dikutip di atas, dapatlah kini disarankan perumusan sistem informasi manajemen yang lebih luas lingkupnya, yaitu sebagai keseluruhan jalinan hubungan antara satuan-satuan dan jaringan lalu lintas macam-macam keterangan dalam suatu organisasi serta segenap proses pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, pengambilan kembali, dan penyebaran keterangan itu dengan pelbagai peralatan sehingga memungkinkan para anggota melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya maupun pimpinan membuat keputusan atau menjalankan tugas kepemimpinan secara tepat.

Definisi yang disarankan itu dikatakan lebih luas ruang lingkupnya karena informasi yang dimaksud tidak hanya untuk pimpinan membuat keputusan melainkan juga untuk semua orang dalam organisasi agar dapat menunaikan tugasnya masing-masing dengan sebaik mungkin.

Sesungguhnya dalam setiap organisasi peranan informasi tidak hanya untuk decision /pembuatan keputusan oleh manager saja, melainkan juga untuk pelaksa-

naan kerja oleh semua petugas dari organisasi itu.

Selain adanya macam-macam informasi seperti ditunjukkan di atas, pengertian manajemen informasi sendiri tidak selalu dihubungkan dengan pembuatan keputusan semata-mata. Ahli lain seperti Haynes & Massie membagi pengertian manajemen informasi dalam 3 (tiga) kategori yaitu sebagai berikut :

a. Strategic planning information (keterangan untuk perencanaan yang strategis.
b. Management control information (keterangan untuk kontrol oleh pimpinan)
c. Operation information (keterangan pengerjaan) (Haynes & Massie, 1969 : 671)

Dari uraian di atas dapatlah kiranya disimpulkan bahwa istilah management information system atau sistem keterangan untuk pimpinan dan perumusannya yang hanya menyebut informasi untuk keperluan pembuatan keputusan oleh manager seperti ternyata pada kutipan-kutipan definisi pada uraian terdahulu adalah kurang tepat. Yang lebih tepat agaknya ialah sistem keterangan dalam organisasi. Tapi karena perkataan MIS telah demikian terkenal, kiranya ini dapat terus dipakai dengan penegasan bahwa informasi termaksud tidak hanya untuk pimpinan atau pembuat keputusan saja, melainkan untuk seluruh anggota organisasi yang membutuhkannya guna keperluan pelaksanaan perbagai tugasnya.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Tujuan terakhir dari paham sistem menyeluruh telah ditunjukkan oleh beberapa pihak sebagai sistem keterangan untuk pimpinan yang menyeluruh. Ini akan meliputi seluruh perusahaan dan dengan melalui pengumpulan, pengolahan dan penyebaran data secara sistematis akan memperlengkapi semua keterangan yang diperlukan kepada setiap orang agar dapat memberikan bantuan yang maksimum dalam mencapai tujuan-tujuan khusus. Ini berarti bahwa setiap orang diberi keterangan yang ia perlukan untuk menunaikan tanggung jawabnya secara efektif, melimpahkan kepada orang-orang lain haknya untuk membuat keputusan dan memudahkan fungsi-fungsi manajemen perkantoran yang asasi, yakni perencanaan, pengontrolan, pengorganisasian, dan penggerakan pada semua tingkat organisasi.

Selanjutnya, sistem itu dirancang untuk memperlengkapi setiap orang dalam organisasi dengan keterangan yang harus dimilikinya agar dapat melakukan pekerjaannya secara efektif. Jelasnya setiap orang dalam suatu organisasi mempergunakan sejumlah keterangan tertentu dan membuat beberapa keputusan, jadi kegiatan seperti ini bukanlah untuk menejer sendiri. Dengan demikian jelas bahwa management information system bersangkut paut dengan informasi apapun yang

diperlukan dalam suatu organisasi dan bukannya manajemen informasi semata.

Dalam proses sistem informasi, diperlukan jaringan hubungan antara unit-unit dalam suatu organisasi sehingga memungkinkan para anggota dalam unit dapat melangkah dengan tepat dan serasi, serta menjamin diperolehnya informasi yang sesuai dengan kebutuhan.

Apabila masing-masing unit dalam organisasi bekerja atau memproses informasi sendiri-sendiri, tanpa adanya jalinan hubungan kerja baik horizontal maupun diagonal, maka dapat dikatakan informasi diproses tanpa sistem. Hal tersebut akan memaksa pimpinan untuk menganalisa sendiri informasi yang diterima, sehingga dengan demikian akan menyulitkan pimpinan dan menghambat proses pengambilan keputusan.

Apabila diteliti lebih lanjut, sebetulnya proses informasi tersebut terjadi dalam suatu organisasi dan diperuntukkan bagi kepentingan organisasi. Oleh sebab itu, tepat pula apabila management information system disebut sistem informasi untuk organisasi atau sistem informasi pimpinan.

Masing-masing unit perlu bekerja sebagai suatu sistem dengan sasaran satu, yaitu sasaran organisasi. Tidak dapat disangkal perlunya mengadakan interelasi dan informasi yang masuk dan keluar dari unit terse-

but, sehingga pengendalian dan perencanaan secara terpadu dapat dimungkinkan.

Oleh karena itu penyelesaiannya haruslah melalui pendekatan sistem. Jadi secara teoritis ada kemungkinan untuk merancang suatu sistem informasi manajemen yang dapat memberikan petunjuk pada sistem operasional dalam mencapai sasarannya. Di samping itu sistem informasi manajemen perlu didukung oleh sistem lain yang dalam prosedur selanjutnya akan menjadi terintegrasi.

B. Kebutuhan dan Penggunaan Informasi

Perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi pada akhir-akhir ini menunjukkan ketergantungan manajemen pada informasi. Setiap manusia akan memerlukan informasi dalam kehidupannya. Tanpa adanya informasi yang dapat diterima maupun disampaikan, pada umumnya seseorang tidak dapat bertindak sesuatu, karena sebelum ditetapkan langkah-langkah yang akan diambil, setiap orang pada dasarnya membutuhkan informasi. Informasi termaksud dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk bertindak lebih lanjut atau untuk melakukan sesuatu.

Dengan kata lain, setiap orang selalu memerlukan informasi sebagai bahan untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Seseorang cenderung untuk mencoba mengambil keputusan yang nantinya diharapkan dapat dilaksanakan dengan resiko yang kecil.

C. Perancangan Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen yang diterapkan di suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Karena tergantung luas ruang lingkup organisasi, sifat atau jenis usaha organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu merancang masing-masing sistemnya dan dikembangkan sesuai dengan tujuan dan sifat usaha serta ketentuan akan kebutuhan informasi dari organisasi yang bersangkutan.

Perancangan sistem informasi termaksud dapat disesuaikan dengan rancangan perkembangannya dimasa depan untuk jangka pendek maupun jangka panjang dan faktor-faktor lainnya yang diperkirakan penting. Apabila perancangan sistem informasi yang sudah ada dirasakan masih mengalami kekurangan/kelemahan, maka perlu segera dicari penyebab kekurangan/kelemahan tersebut untuk diupayakan penyempurnaan/perbaikan, sehingga akhirnya diperoleh sistem yang sempurna dan sesuai dengan kebutuhan.

Perancangan sistem informasi manajemen sebaiknya melalui langkah-langkah kegiatan yang dilakukan secara berurutan, yaitu :

1. Tentukan dengan jelas informasi apa yang diperlukan dan untuk keperluan apa saja.
2. Buat penggolongan informasi sehingga terwujud klasifikasi pokok atau pola klasifikasi.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

3. Rumuskan maksud-maksud khusus atau manfaat sistem informasi termaksud yang ingin dicapai.
4. Tentukan pusat-pusat atau lokasi penting yang harus ada dalam jaringan lalu lintas informasi.
5. Rencanakan penyusunan pusat data yang bertugas menyimpan dan memelihara informasi.

6. Tetapkan informasi mana yang harus diproses secara otomatis dan informasi mana yang dapat diproses secara manual.

Perancangan sebuah sistem informasi manajemen yang luas dan rumit kiranya tak dapat dilakukan hanya oleh beberapa pegawai atau oleh pimpinan organisasi sendiri, tetapi perlu dibantu oleh ahli analisa sistem dan ahli komputer. Sistem informasi dapat berjalan secara efektif apabila keadaan organisasi yang bersangkutan benar-benar menunjangnya. Dengan kata lain syarat-syarat yang dapat menunjang efektivitas sistem informasi manajemen antara lain adalah :

1. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas.
2. Harus jelas pelimpahan wewenang dan proses pengambilan keputusan.
3. Harus jelas jalur tanggung jawab masing-masing pejabat.

4. Petugas maupun pejabat memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan.
5. Prosedur sederhana sehingga mudah dimengerti.

D. Pengolahan Data (Data Processing)

Pengolahan data adalah suatu kegiatan dengan bantuan tenaga tangan atau sesuatu peralatan dan mengikuti rangkaian langkah, rumus atau pola tertentu untuk mengubah data sehingga menjadi lebih berguna baik bentuk, susunan, sifat atau isinya.

Penelaahan lebih lanjut terhadap pengolahan menunjukkan bahwa proses itu terdiri dari satu atau lebih jaringann pokok. Terry yang dikutip Moekijat mengemukakan pengolahan data sebagai serangkaian pengerjaan yang terencana terhadap informasi agar supaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, terbagi dalam delapan macam pengerjaan pokok, yaitu :

1. Reading (pembacaan), yaitu menafsirkan data dengan jalan memeriksa huruf-huruf, kata-kata dan tanda-tanda.
2. Writing, typing, card punching, or papertape perforating (penulisan, pengetikan atau pelubangan kartu/pita kertas), yaitu menempatkan data pada media perantara yang sering disebut input.
3. Recording or printing (perekaman/pencetakan), yaitu mengolah untuk menjadi bentuk yang lebih berguna dan sering disebut output.
4. Sorting (pemilahan), yaitu menggolong-golongkan data.
5. Transmiting (pengiriman), yaitu menyebarkan data.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

6. Calcukulating (perhitungan), yaitu mengerjakan data secara matematis.
7. Comparing (membandingkan), yaitu memeriksa data untuk ketepatan dan kelengkapan.
8. Storing (penyimpanan), yaitu menahan atau memelihara data.

(1988 : 20)

E. Pengorganisasian Unit Pengolahan Data

Perencanaan, pengoperasian dan pengendalian unit pengolahan data (data processing unit), memerlukan keterampilan bukan saja yang bersifat teknis, akan tetapi juga keterampilan memimpin. Dari segi teknis, kiranya perlu disadari bahwa agar supaya unit pengolahan data bekerja dengan efisien diperlukan keahlian khusus yang bersifat teknis.

Mengingat sifat-sifat teknis dari tugas yang harus dilaksanakan oleh unit pengolahan data, maka sukses tidaknya unit pengolahan data tersebut melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh orang-orang yang mempunyai daya cipta tinggi. Pentingnya daya cipta yang tinggi tersebut menjadi lebih jelas apabila diingat bahwa bagi suatu organisasi modern, baik atau buruknya mutu informasi yang dihasilkan oleh unit pengolahan data sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya dengan efisien.

1. Tugas-tugas unit pengolahan data

Telah diketahui bahwa bagi setiap organisasi, penentuan tujuan dengan jelas dan praktis merupakan syarat mutlak, oleh karena tujuan itulah yang merupakan titik pusat yang hendak dituju oleh organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugasnya. Demikian pula halnya dengan pembentukan unit pengolahan data. Faktor tujuan yang merupakan faktor yang pertama-tama harus ditentukan. Tujuan unit pengolahan data sesunggungnya merupakan sub tujuan karena ia hanya merupakan salah satu batu loncatan ke arah tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sifat tujuan dari unit pengolahan data sangat menentukan pula bentuk dan struktur organisasi dari unit pengolah data yang diperlukan. Misalnya akan terlihat adanya perbedaan-perbedaan meskipun sifatnya tidak hakiki antara unit pengolahan data pada bank, dibandingkan dengan perusahaan asuransi, dan perusahaan penerbangan. Kedudukan unit pengolahan data di dalam suatu organisasi pada hakekatnya harus :

a. Sedekat mungkin dengan top manajemen.
b. Berada pada eselon yang sama dengan unit-unit besar dan penting di dalam organisasi.

Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dengan penempatan organisasi pada status yang demikian adalah :

a. Dalam memberikan pelayanannya, unit pengolahan data memperlakukan sama unit-unit lainnya di dalam organisasi.
b. Perencanaan kebutuhan akan informasi menjadi terintegrasikan.
c. Keluhan-keluhan yang timbul terhadap sifat pelayanan yang diberikan oleh unit pengolahan data yang datang dari para pimpinan unit operasional dapat segera dibawa pada perhatian top manajemen.
d. Sistem informasi yang terintegrasikan menghemat biaya.

Kiranya menjadi jelas bahwa tugas-tugas unit pengolahan data perlu dirumuskan dengan tepat dan jelas karena hanya dengan jalan demikianlah unit pengolahan data sungguh-sungguh dapat membantu pimpinan organisasi mengambil keputusan yang tepat demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien.

Data yang diolah dengan rapi dan selektif akan memberikan sumbangan-sumbangan informasi bagi kepentingan pimpinan dalam mengambil keputusan ataupun dalam memberikan instruksi-instruksi demi kelancaran pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Fungsi-fungsi unit pengolahan data

Pada dasarnya, unti pengolahan data dalam satu organisasi mempunyai tiga fungsi, yaitu fungsi perencanaan, fungsi operasional, dan fungsi ketatalaksanaan.

Fungsi perencanaan. Telah diketahui bahwa perencanaan adalah proses pemikiran yang matang dan penentuan dari pada hal-hal yang hendak dikerjakan pada masa yang akan datang. Dengan perkataan lain merencanakan berarti membuat janji dengan masa depan.

Tidak dapat disangkal lagi bahwa sukses tidaknya unit pengolahan data melakukan tugasnya dalam membantu pimpinan organisasi mengambil keputusan sangat dipengaruhi oleh baik tidaknya fungsi perencanaan dilaksanakan.

Fungsi operasional. Fungsi operasional berhubungan dengan bagaimana pemanfaatan alat bantu pengolahan data bekerja secara maksimal, sehingga setiap data yang masuk dapat diolah sedemikian rupa yang akhirnya memberikan input bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Fungsi operasional ini membutuhkan orang-orang yang menguasai keterampilan mengoperasikan semua peralatan pengolah data, baik itu penyiapan program, penyimpanan data, ataupun proses pengambilan data

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

tersebut. Fungsi operasional ini sangat penting artinya bagi pimpinan dalam menjalankan roda organisasinya.

Fungsi ketatalaksanaan. Yang dimaksud dengan fungsi ketatalaksanaan di sini adalah fungsi-fungsi yang bersifat fungsi "lini" dalam organisasi unit pengolahan data sendiri. Fungsi ketatalaksanaan tersebut mencakup empat bidang, yaitu : (1) fungsi supervisi dan ketatausahaan intern, (2) fungsi pelaporan, (3) fungsi perencanaan jangka panjang, dan (4) fungsi pemeliharaan standar.

BAB III

SISTEM INFORMASI UNTUK PIMPINAN

Persyaratan untuk mengambil keputusan dengan teknik ilmiah ialah tersedianya informasi yang dibutuhkan sebagai alat pembantu dalam proses pengambilan keputusan. Karena demikian halnya, kini timbul pertanyaan "apakah peranan informasi bagi pimpinan organisasi dapat memilih cara terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapinya dari berbagai alternatif yang dihadapkan kepadanya itu?"

Jawabannya ialah bahwa informasi merupakan alat penunjang untuk mempermudah pengambilan keputusan. Untuk mempersiapkan dan mengolah data itulah diperlukan sistem informasi bagi pimpinan. Dalam membahas masalah-masalah yang menyangkut pengembangan dan pembinaan sistem informasi bagi pimpinan timbul beberapa pertanyaan, yaitu :

1. Informasi tambahan apa yang kiranya masih diperlukan oleh pimpinan organisasi tentang alternatif-alternatif yang dihadapinya?
2. Apakah informasi tambahan itu telah tersedia atau tidak?
3. Jika tidak/belum tersedia, apakah ekonomis untuk memperolehnya?
4. Berapa lama waktu yang dianggap perlu untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan itu?

5. Apakah semua informasi yang dimiliki oleh organisasi disampaikan kepada pimpinan organisasi atau apakah ada satu sistem penyaringan yang memungkinkan top manajemen hanya menerima informasi yang relevan dan penting saja?
6. Data tambahan apakah yang harus dikumpulkan sekarang untuk mempermudah pengambilan keputusan di masa depan?

Jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan tepat jika telah diketahui bagaimana arus informasi terjadi di dalam satu organisasi yang dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan.

Arus informasi salah satunya dimulai dengan mengalirnya keputusan, perintah, instruksi, pesan dan nasehat dari meja pimpinan kepada unit-unit operasional. Dari kegiatan-kegiatan pelaksanaan timbul data operasional yang semuanya ditampung dalam "bank data". Akan tetapi data yang bersumber dari kegiatan-kegiatan operasional saja tidak cukup untuk dijadikan bahan untuk diolah sehingga diperoleh informasi yang cukup. Sumber data lain seperti teori dan data dari dunia nyata juga diperlukan.

Data perlu diolah lebih lanjut oleh para ahli informasi dan hasil pengolahan itulah yang disebut informasi. Artinya data adalah input, sedangkan informasi adalah output. Dengan pengolahan yang matang, data berubah sifat dan bentuknya menjadi informasi dan informasi itulah yang disalurkan kepada pimpinan untuk mengambil keputusan.

A. Proses Penanganan Informasi

Agar supaya informasi yang dihasilkan sungguh-sungguh bermanfaat bagi top manajemen dalam mengambil keputusan, penanganan yang teliti dan matang harus dilakukan. Penanganan yang teliti dan matang berarti :

1. Tidak melupakan bahwa sistem informasi yang dikembangkan dimaksudkan untuk mempermudah tercapainya tujuan.
2. Bahwa sistem informasi yang dikembangkan dimaksudkan untuk mempertinggi kemampuan organisasi mengemban missinya.
3. Memperhatikan bahwa informasi akan digunakan untuk mengambil keputusan.
4. Menentukan kebutuhan akan informasi.
5. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat dan harus digarap.
6. Penanganan informasi yang terdiri dari langkah-langkah:
   a. Pengumpulan data
   b. Klasifikasi data menurut sumber, fungsi dan sifatnya.
   c. Pengolahan data.
   d. Analisa data.
   e. Interpretasi data.
   f. Penyimpanan informasi hingga waktunya tiba untuk pengambilan informasi dari tempat penyimpanannya untuk kemudian disampaikan sebagai output kepada

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

pimpinan organisasi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.

B. Pengembangan Sistem Informasi

Mengingat pentingnya peranan informasi dalam proses pengambilan keputusan, kiranya dapat dikatakan bahwa pengembangan sistem informasi sangat penting karena sistem pengembangan itulah yang akan menentukan berhasil tidaknya sistem informasi guna membantu pimpinan dalam pengambil keputusan.

Langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pengembangan sistem informasi adalah :

1. Identifikasi masalah dalam arti bahwa hakekat dari masalah informasi dalam organisasi harus disadari pentingnya.
2. Melakukan feasibility study, artinya suatu studi perlu dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana pengembangan sistem informasi itu mungkin dilaksanakan, ditinjau dari semua segi permasalahan, seperti : tenaga kerja, penggunaan waktu yang tepat, penggunaan informasi yang dihasilkan dan pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan.
3. Hasil feasibility study disampaikan kepada pimpinan organisasi untuk diterima atau ditolak. Jika ditolak, berarti tujuan sistem informasi itu harus ditinjau

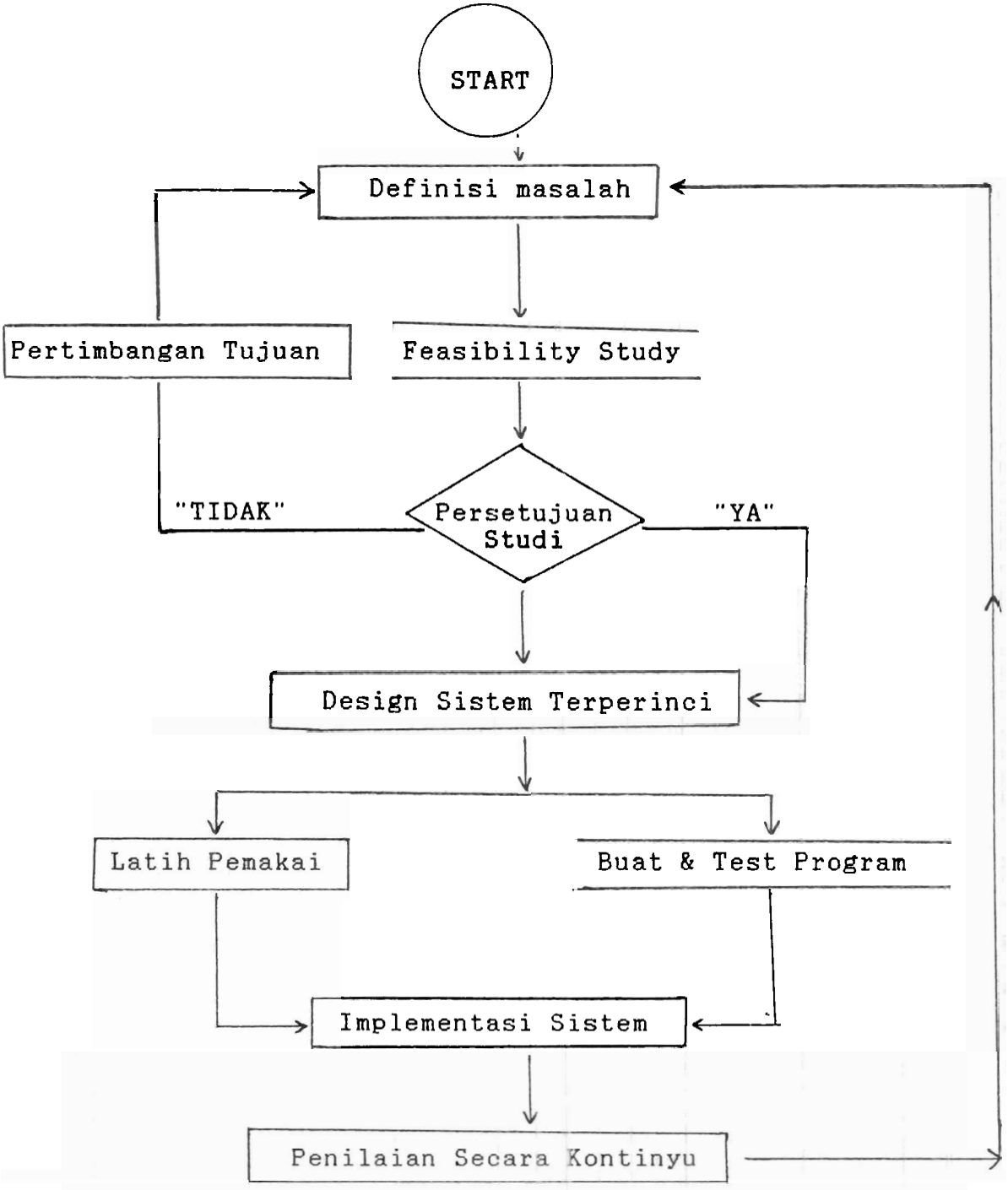
kembali. Jika hasil feasibility study itu diterima, kegiatan selanjutnya dapat dilakukan.

4. Dengan diterimanya hasil feasibility study, langkah selanjutnya ialah mengelesaikan "system design" yang terinci.
5. Diterimanya "system design" yang terinci segera memerlukan pembinaan suatu sistem apresiasi bagi pemakai berbarenagan dengan penyusunan program-program pelaksanaan.
6. Jika langkah kelima telah diambil dengan berhasil, barulah sistem informasi dilaksanakan diikuti oleh suatu cara penilaian yang kontinyu supaya sistem informasi itu dapat disempurnakan secara terus menerus.

Sejalan dengan langkah-langkah di atas, Sondang P. Siagian menggambarkannya dalam bagan sebagai berikut :

BAGAN 1

KEGIATAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI



(1986 : 142)

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

C. Perencanaan dan Pelaksanaan Sistem Informasi

Sebagaimana halnya dengan sistem lain dalam proses administrasi, sukses tidaknya sistem informasi akan sangat tergantung pada matang tidaknya langkah-langkah persiapan dan perencanaan dilaksanakan. Pentingnya perencanaan itu akan sangat tergantung atas persiapan dan perencanaan yang diselenggarakan.

Apabila kita berbicara tentang perencanaan dan pelaksanaan sistem informasi, Sondang P. Siagian mengemukakan beberapa langkah sehubungan dengan hal tersebut. Langkah-langkah itu meliputi : "...(1) Adanya dukungan dan commitment top management, (2) Perencanaan, (3) Penelitian organisasi, (4) Pemilihan mesin dan pengembangan program, dan (5) Implementasi" (1986 145).

Secara lebih rinci langkah-langkah tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Dukungan dan komitmen Top Manajemen.

Dukungan dan komitmen top manajemen kepada pengambangan dan penggunaan sistem informasi merupakan sine qua non bagi berhasilnya sistem informasi dalam praktek. Dukungan dan komitmen mutlak dalam semua bidang, seperti kesediaan mempersiapkan tenaga-tenaga ahli informasi, biaya, tempat dan fasilitas kerja, serta komitmen untuk menggunakan informasi yang kelak akan dihasilkan.

2. Perencanaan.

Setelah dukungan ini diperoleh barulah usaha-usaha perencanaan dapat dimulai. Sebagaimana diketahui perencanaan adalah proses pemikiran yang matang dan penentuan tentang hal-hal yang akan dikerjakan di waktu yang akan datang. Perencanaan dari suatu sistem informasi harus merupakan suatu paket dalam arti bahwa semua seginya turut direncanakan.

3. Penelitian organisasi.

Dengan akan diperkenalkannya sistem informasi yang baru, ada kegiatan-kegiatan tertentu dari organisasi yang harus dirobah dan semua unit dalam organisasi akan dipengaruhi oleh sistem informasi baru tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu studi tentang tata kerja, prosedur, struktur dan pola hubungan unit-unit dan orang-orang di dalam organisasi dengan tujuan mengadakan penyesuaian dan perobahan yang diperlukan. Dalam melakukan peneltian organisasi, ada empat hal yang perlu diteliti secara khusus, yaitu :

a. Proses organisasi

b. Pusat-pusat pengambilan keputusan

c. Kebutuhan akan informasi

d. Pengembangan sistem informasi secara konsepsional.

Para perencana sistem informasi perlu memikirkan secara konsepsional tentang sistem informasi apa yang hendak dikembangkan. Pemikiran tersebut didasarkan kepada studi organisasi yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan pemikiran konsepsional yang matang itu, maka sebagian besar usaha pengembangan sistem informasi telah selesai.

4. Pemilihan mesin dan pengembangan program.

Telah dikatakan bahwa sistem informasi bagi pimpinan tidak mutlak harus dengan menggunakan komputer. Penanganan informasi dapat dikerjakan dengan mempergunakan tenaga manusia atau dengan menggunakan mesin-mesin yang bukan komputer. Akan tetapi oleh karena jumlah data yang perlu diolah supaya menjadi informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan biasanya besar, maka banyak organisasi modern mempergunakan komputer.

Berbagai merek dan kapasitas mesin, termasuk komputer, cocok untuk digunakan oleh organisasi dalam mempergunakan sistem informasi yang telah diciptakan. Dengan perkataan lain, penelitian sangat diperlukan dalam memilih di antara sekian banyak macam "hardware" yang oleh para produsen diusahakan untuk terjual dengan berbagai gaya dan cara sesuai dengan kebutuhannya, yang nantinya dipilih untuk dibeli atau disewa.

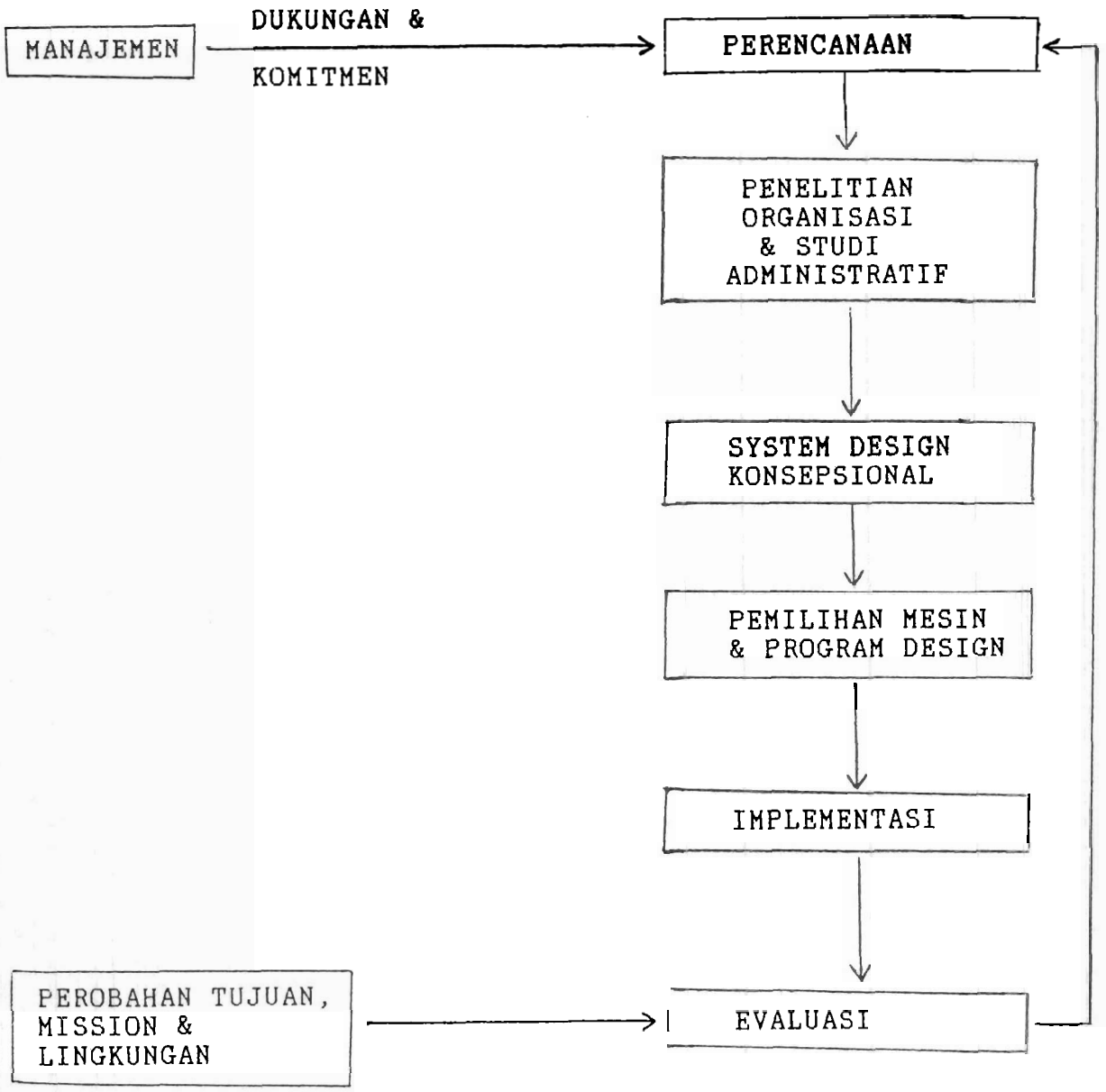
Di samping pentingnya "hardware", perlu pula disadari bahwa "hardware" itu tidak ada artinya apabila "software"nya tidak disiapkan. Persiapan software itulah yang dimaksud dengan persiapan program. Dalam bahasa komputer, yang dimaksud dengan "software" adalah seluruh kegiatan yang tidak menyangkut hardware. Dengan persiapan software itulah input dapat dimasukkan ke dalam hardware untuk diolah selanjutnya.

5. Implementasi.

Dengan diambilnya langkah-langkah di atas, maka suatu organisasi dapat dikatakan telah memiliki suatu sistem informasi bagi pimpinan. Tinggal sekarang penggunaannya. Yang dimaksud dengan implementasi di sini ialah penggunaan sistem informasi dalam mengolah data dalam berbagai bidang kegiatan organisasi yang hasilnya dalam bentuk informasi, akan digunakan dalam proses pengambilan keputusan (lihat bagan 2).

BAGAN 2

FASE-FASE PERENCANAAN & IMPLEMENTASI
SISTEM INFORMASI



MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

D. Pengendalian Sistem Informasi

Meskipun telah ada dukungan dan komitmen manajemen terhadap perencanaan dan pengembangan serta penggunaan sistem informasi, manajemen perlu secara terus menerus mengadakan pengendalian terhadap sistem informasi yang telah diciptakan dengan tujuan agar supaya sistem informasi tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Untuk dapat berfungsi sebagaimana mestinya, manajemen perlu mengadakan kegiatan-kegiatan pengendalian.

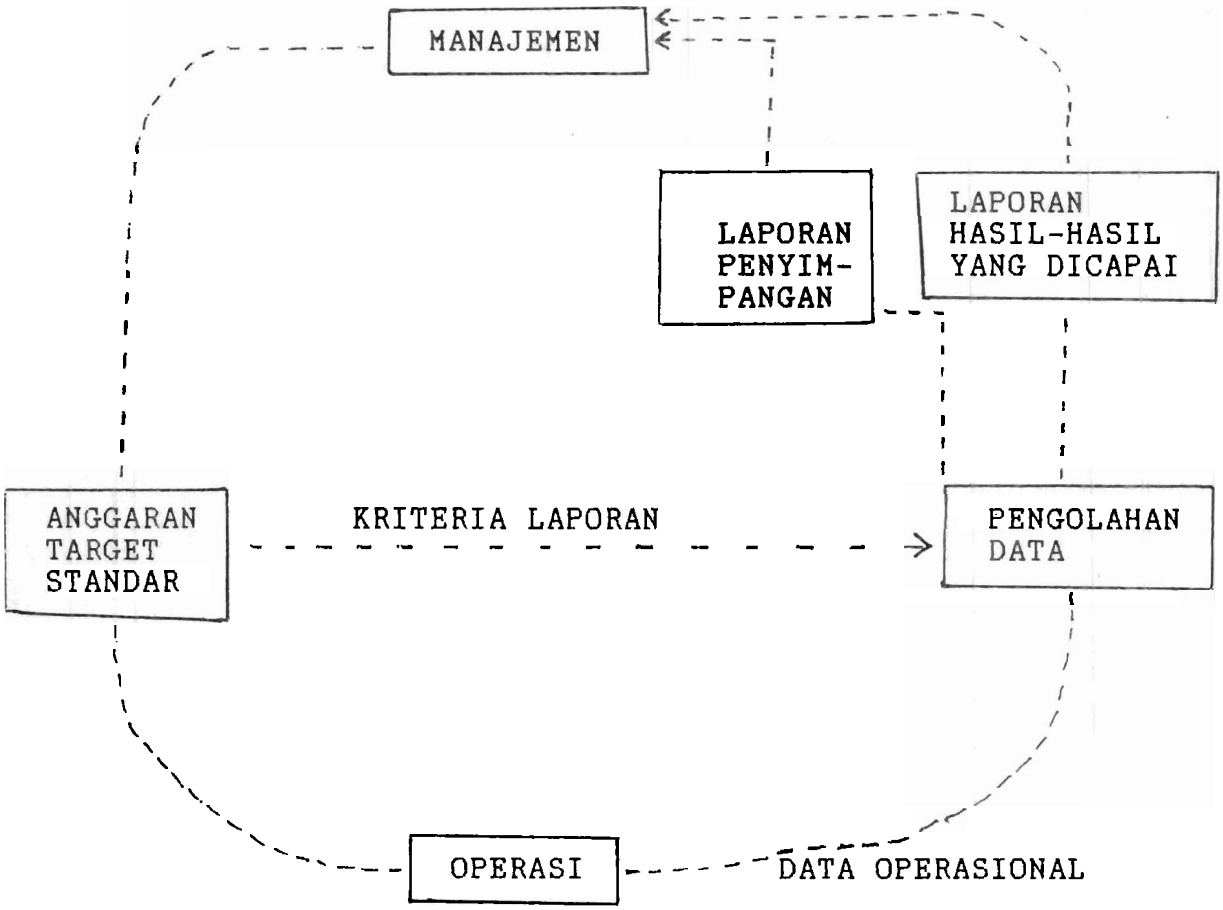
Biasanya manajemen melakukan pengendalian melalui tujuh media seperti apa yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, yaitu :

1. Anggaran yang telah disediakan untuk kegiatan sistem informasi.
2. Sasaran-sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai.
3. Standar dari hasil yang harus dicapai.
4. Kegiatan-kegiatan operasional.
5. Cara pengolahan data.
6. Sistem pelaporan.
7. Laporan yang disampaikan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus.
   (1986 : 145).

Pengendalian akan lebih menjamin penggunaan hardware dan software dengan lebih efisien sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian.(lihat bagan 3).

BAGAN 3

PENGAWASAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN



(1986 : 146)

Kiranya jelas bahwa sistem informasi bagi pimpinan apabila diciptakan, dikembangkan dan dipelihara dengan baik, akan membantu meningkatkan kemampuan setiap pimpinan untuk mengambil keputusan dengan lebih mantap.

BAB IV

PEMANFAATAN TEKNOLOGI MODERN UNTUK SARANA PENGELOLAAN INFORMASI

A. Pengaruh Informasi Terhadap Kepemimpinan

Pada bagian berikut ini akan ditunjukkan pula bahwa informasi mempunyai pengaruh terhadap corak dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Dengan perkataan lain, ciri-ciri masyarakat informasional mempunyai tekanan pengaruh (impact) terhadap kepemimpinan karena pimpinan dihadapkan kepada perobahan-perobahan tertentu. Perobahan-perobahan dan pengaruh tersebut adalah :

1. Perobahan dalam dasar pengetahuan.

Dalam organisasi dimana teknolodi informasi yang digunakan belum maju, paradigma yang berlalu adalah mempergunakan teknologi informasi yang modern, maka paradigma ingatan berobah menjadi paradigma kemampuan untuk menggabung secara efektif. Artinya, diperlukan dari pimpinan pengetahuan dan kemampuan selektivitas atas informasi yang hendak digunakan untuk memecahkan masalah-masalah khusus. Tegasnya, diperlukan pengetahuan dan cara pendekatan yang khas untuk melakukan tugas-tugas spesifik.

2. Perubahan dalam jumlah informasi

Biasanya dalam bidang-bidang kemasyarakatan, kelangkaan sesuatu mengakibatkan manipulasi. Demikian pula halnya dengan informasi. kelangkaan informsi biasanya mengakibatkan pimpinan organisasi melakukan manipulasi informasi sedemikian rupa sehingga para bawahannya tersingkir dari proses pengambilan keputusan.

Sebaliknya, dengan teknologi informasi, manipulasi informasi oleh sekelompok kecil orang tegasnya oleh kelompok pimpinan menjadi lebih sukar, oleh karena akses terhadap informasi semakin terbuka. Akibatnya ialah bahwa semakin banyak orang memiliki informasi yang sama.

Implikasinya terhadap proses pengambilan keputusan ialah bahwa kerahasiaan dalam pengambilan keputusan berkurang dan pimpinan organisasi mau tidak mau harus lebih terbuka terhadap saran, dan bahkan juga terhadap kritik bawahannya.

3. Perubahan tingkat penambahan informasi.

Telah terlihat bahwa teknologi informasi merubah sifat kelangkaan informasi menjadi sifat melimpah. Tersedianya informasi bagi masyarakat secara luas menuntut agar pimpinan organisasi peka terhadap perubahan-perubahan sosial yang sedang terjadi.

Kepekaan terhadap perubahan sosial mempunyai implikasi dibidang pendidikan dan latihan, bukan saja bagi petugas operasional, tetapi terutama bagi para pemimpin. Pimpinan organisasi modern tidak boleh ketinggalan zaman sepanjang pengetahuan mereka yang menyangkut kemajuan-kemajuan yang telah dicapai dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.

4. **Perubahan dalam penentuan dasar selektivitas terhadap informasi dari konsep yang kabur menjadi kategori yang pasti.**

Salah satu fenomena ilmiah ialah bahwa semakin kokohnya kedudukan suatu cabang ilmu pengetahuan, maka prinsipnya, rumusnya dan dalilnya semakin pasti pula. Akan tetapi lebih pastinya prinsip, dalil dan rumus informatika sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan belum merupakan jaminan otomatis bahwa penerapannya akan sepasti prinsipnya.

Berhasil tidaknya penerapan masih tergantung pula pada adanya keharusan bagi pimpinan organisasi untuk menjadi ahli informasi atau kemampuannya untuk menggerakkan dan mengarahkan ahli-ahli informasi di dalam dan di luar organisasi yang dipimpinnya. Terlepas dari strategi penerapan teori informatika yang dianut, yang jelas ialah bahwa kriteria-kriteria yang pasti

dalam penentuan dasar selektivitas informasi mutlak perlu demi integritas dan pertumbuhan organisasi.

5. **Perubahan transmisi dari lambat menjadi cepat.**

Telah diketahui bahwa salah satu akibat positif dari kemajuan di bidang teknologi adalah dimungkinkannya pengiriman perintah, petunjuk, berita dan informasi dengan cepat dari satu tempat ke tempat lain. Jarak dan waktu bukan merupakan masalah lagi.

Akibat-akibat dari kemajuan pesat di bidang teknologi komunikasi, antara lain adalah ;

a. Pimpinan organisasi dewasa ini terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan. Keterlibatan pimpinan dalam proses pengambilan keputusan tidak lagi terbatas pada saat terakhir, pada waktu mana ia dapat membubuhkan tanda tangannya, tanpa mengetahui apa yang terjadi sebelum produk stafnya di mejanya.
b. Kecepatan transmisi informasi berbarti pula bahwa keputusan atas masalah-masalah yang mendesak itu dapat segera diketahui olehnya baik mengenai sifat, urgensi, sebab-sebab timbulnya dan alternatif-alternatif pemecahan masalah tersebut.
c. Keputusan dibuat untuk dilaksanakan. Dalam organisasi yang tingkat teknologi informasinya masih rendah, salah satu sebab kegagalan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah karena keputusan yang

diambil oleh pimpinan organisasi tidak dengan mudah dapat disebar luaskan. Tidak demikian keadaannya bagi organisasi yang mempergunakan teknologi informasi yang modern. Diseminasi keputusan dapat dilakukan dengan cepat.

6. **Perubahan lingkup informasi dari lingkup yang sempit menjadi lingkup yang luas.**

Dengan meluasnya lingkup informasi, pengaruh yang terasa bagi pimpinan ialah bahwa aneka ragam informasi, hakiki informasi dan aneka ragam media transmisi informasi menuntut :

a. Kemampuan menghubungkan satu informasi dengan informasi yang lain.
b. Kemampuan menginterpretasikan informasi, dan
c. Pengembangan paradigma konsepsional.

7. **Perubahan dalam biaya pengolahan informasi dari mahal menjadi murah.**

Sudah merupakan aksioma dalam ilmu ekonomi bahwa jika permintaan lebih besar dari penawaran terhadap sesuatu, maka harga sesuatu itu akan naik. Sebaliknya, jika penawaran atas sesuatu lebih besar dari permintaan, maka harga sesuatu itu akan turun.

Prinsip yang sama berlaku pula bagi informasi. Berkat kemajuan di bidang teknologi, informasi cenderung ke arah tersedianya informasi lebih banyak dari

pada yang dibutuhkan. Oleh karenanya, dua hal perlu mendapat perhatian khusus pimpinan organisasi, yaitu :

1. Diperlukan kemampuan untuk memilih informasi mana yang relevan dengan masalah yang dihadapi dan informasi mana yang tidak relevan.
2. Kerahasiaan informasi perlu dijaga. Salah satu akibat negatif dari teknologi informasi yang harus dicegah supaya jangan sampai terjadi ialah bahwa kerahasiaan informasi tentang seseorang, misalnya menjadi tidak terjamin.

8. Perubahan sifat informasi dari statis menjadi dinamis

Implikasi dari perubahan sifat informasi dari statis menjadi dinamis terhadap kepemimpinan adalah perlunya keahlian dalam menyebarluaskan informasi kepada sebanyak mungkin pihak yang diharapkan memainkan peranan dalam proses pengambilan keputusan.

Perlu disadari bahwa pihak-pihak di luar kelompok pimpinan mutlak diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan, baik selaku sumber informasi maupun selaku pihak yang setelah keputusan diambil diharapkan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Keahlian menyebarluaskan informasi memerlukan pengetahuan tentang beraneka ragam media penyebar luasan, baik alat-alat audiovisual, film, slide, vi-

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

deotape, dan sebagainya. Dimasa depan, media yang demikian akan semakin banyak digunakan.

9. **Perubahan lokasi informasi dari tetap menjadi mobil.**

Salah satu ciri dari masyarakat yang sudah maju adalah mobilitas yang tinggi. Mobilitas berarti perpindahan sesuatu dengan cepat dari satu tempat ke tempat yang lain. Berkat media komunikasi dengan kecepatan tinggi, mobilitas informasi pun menjadi tinggi pula. Pengaruh mobilitas informasi terhadap kepemimpinan ialah timbulnya kebutuhan untuk mengambil keputusan dengan cepat. Apabila tidak, ada kemungkinan timbul beberapa permasalahan seperti di bawah ini :

a. Meningkatnya sifat masalah kepada proporsi yang mengakibatkan pemecahannya menjadi lebih sukar.
b. Masalah yang diharapkan dipecahkan melalui sesuatu keputusan telah dipecahkan oleh orang yang bukannya tidak mungkin dapat berakibat fatal bagi organisasi. Misalnya keputusan yang terlambat diambil tentang pemasaran sesuatu produk yang bersifat sangat bersaing dapat mempunyai akibat buruk bagi suatu perusahaan.
c. Informasi yang relevan tidak dimiliki lagi dan informasi yang tetap tidak dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Di samping itu, mobilitas informasi diakibatkan pula oleh media penyimpanannya yang karena kemajuan teknologi, lama kelamaan menjadi semakin kecil tetapi dengan kapasitas menyimpan yang lebih besar. Contoh yang paling sederhana adalah tape cassette.

10. Perubahan akses dari terbatas menjadi terbuka

Jika di halaman terdahulu dikatakan bahwa salah satu akibat dari melipahnya informasi bagi organisasi-organisasi modern, perlu pula dijaga kerahasiaan supaya terjamin, perlu dikatakan pula bahwa segi positif dari tersedianya informasi dalam jumlah yang banyak adalah dimungkinkannya partisipasi yang luas dalam proses pengambilan keputusan.

Pengaruh lain dari pimpinan organisasi adalah perlunya bekerja dengan lebih teliti oleh karena kesalahan pimpinan akan segera pula diketahui bukan saja oleh para bawahan mereka dan bahkan juga oleh pihak luar. Jadi akses yang semakin terbuka hendaknya merupakan dorongan bagi pimpinan untuk bekerja dengan lebih baik.

11. Perubahan sarana transmisi dari saluran mono menjadi saluran jamak.

Saluran pengiriman informasi dewasa ini tidak lagi terbatas pada saluran tertulis. Saluran-saluran

baru seperti telepon, radio, telex, telegram, facsimile dan alat-alat lainnya memungkinkan pengiriman informasi dari satu tempat ke tempat lain berlangsung dengan aman, cepat, dan dimasa depan akan menjadi lebih murah. Terdapatnya saluran transmisi jamak memungkinkan pimpinan mempunyai "grips" yang lebih kuat terhadap masalah-msalah yang dihadapi oleh organisasi.

Pengaruh lain ialah dimungkinkannya seseorang/suatu organisasi memproyeksikan "self-image" dengan lebih baik kepada pihak luar. Bagi organisasi modern, memproyeksikan "self-image" kepada pihak lain sangat penting, oleh karena dengan cara demikian maka dukungan pihak lain itu dapat diperoleh dengan lebih mudah.

Adanya dukungan pihak lain akan lebih memudahkan organisasi mencapai tujuannya. Misalnya, bagi suatu instansi pemerintah adanya dukungan masyarakat akan lebih menjamin pelaksanaan sesuatu kebijaksanaan. Bagi suatu organisasi niaga, proyeksi "self-image" dengan tepat akan tercermin dalam meningkatnya penjualan barang dan/atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

12. **Perubahan pola transmisi dari otonom menjadi interdependen.**

Yang dimaksud dengan otonomi informasi adalah bahwa tidak ada kaitan informasi tentang sesuatu hal dengan informasi tentang hal yang lain. Akibatnya

adalah bahwa informasi-informasi yang ada tidak dengan mudah dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang bersifat "cross sectoral".

Dalam teknologi yang teknologi informasinya telah maju, terlihat dengan jelas adanya interdependensi antara satu informasi dengan informasi yang lain. Interdependensi informasi dalam dunia modern sesungguhnya adalah akibat dari semakin kompleksnya interdependensi antara komponen-komponen dari suatu organisasi/masyarakat.

Pengaruh interdepensi yang demikian terhadap pola kepemimpinan ialah perlunya cara pendekatan yang menyeluruh (holistik) terhadap sesuatu masalah dan bukan cara pendekatan yang berkotak-kotak (compartemental). Pendekatan yang menyeluruh memudahkan koordinasi dan integrasi karena interaksi antara komponen-komponen organisasi diarahkan kepada satu arah, yaitu tercapainya tujuan organisasi dengan efisien.

13. **Perubahan dalam cara verifikasi informasi.**

Dalam organisasi yang teknologi informasinya belum maju. verifikasi informasi biasanya dilakukan sendiri oleh pimpinan organisasi. Sebaliknya, dalam organisasi yang teknologi informasinya telah maju, tugas-tugas verifikasi informasi menjadi melembaga yang pelaksanaannya diselenggarakan oleh para ahli

informasi. Dalam penyelenggaraan tugasnya, para ahli informasi tidak menggantungkan diri semata-mata pada pengalaman langsung, akan tetapi dengan mempergunakan mesin-mesin.

14. Perubahan dalam penanganan informasi.

Dalam organisasi yang tidak memanfaatkan kemajuan di bidang teknologi informasi, terdapat kecenderungan untuk menangani informasi secara individual. Akan tetapi dengan semakin pentingnya peranan informasi dalam proses pengambilan keputusan, penangan informasi secara individual tidak mencukupi lagi.

Diperlukan penangan informasi oleh kelompok individual dengan dibantu oleh mesin-mesin yang dimaksudkan untuk itu. Dengan tingkat kemampuan mesin yang telah dikembangkan sekarang ini, bantuan mesin menjadi lebih penting karena mesin mempunyai kecepatan yang lebih tinggi, ketepatan dan daya ingat yang besar, ditambah dengan kenyataan berulang kali karena mesin dapat mencari informasi yang diperlukan dengan cepat. Mesin tidak melupakan di mana informasi tertentu disimpannya.

15. Perubahan dalam cara penanganan informasi dari cara yang hirarkhis menjadi cara yang horizontal.

Di masa depan telah diduga bahwa kedudukan dari organisasi, informasi akan dipandang dan diperlukan

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

sama dengan unit-unit organisasi lainnya yang tradisional dipandang penting, misalnya unit produksi dan pemasaran bagi organisasi niaga. Kedudukan yang demikian akan mengakibatkan bahwa para ahli informasi diperlakukan setingkat. Hubungan yang bersifat atasan dan bawahan akan berkurang dan kollegialitas akan menjadi menonjol.

Ditinjau dari segi informasi dan cara penanganannya, wewenang kerena pengetahuan (power by knowledge) akan lebih dihargai dari pada wewenang formal. Seirama dengan itu, penghargaan akan diberikan kepada seseorang karena keahlian dan kemampuan kerjanya, bukan oleh karena pertimbangan-pertimbangan hirarkhis. Pengaruhnya terhadap pola kepemimpinan ialah bahwa dimasa depan akan terlihat seseorang bukan karena pengetahuannya yang sempit dan spesialistis, akan tetapi oleh pengetahuannya yang luas dan kemampuan mempergunakan informasi sebagai alat pengambilan keputusan.

16. **Perubahan dalam cara menginterpretasikan nilai informasi.**

Telah terlihat dari pembahasan sebelumnya bahwa dalam organisasi yang tingkat teknologi informasinya masih rendah, penanganan informasi dilakukan secara individual. Konsekuensinya ialah bahw cara menginterpretasi nilai informasi pun bersifat individualistis

pula.

Organisasi-organisasi modern akan meninggalkan cara demikian. Interpretasi nilai informasi yang bersifat "monoistis" akan berubah menjadi sifat "pluralistis".

Kiranya dapat dikatakan bahwa perkembangan teknologi informasi yang demikian tidak akan dapat dielakkan, karena :

a. Semakin beraneka-ragamnya nilai-nilai sosial, gaya hidup dan kriteria penilaian yang bersifat normatif.
b. Perbedaan-perbedaan perspektif normatif dari masyarakat.
c. Diferensiasi posisi kemasyarakatan yang semakin besar yang mengakibatkan tingkat toleransi yang semakin tinggi terhadap perbedaan-perbedaan yang terdapat di dalam masyarakat.

17 **Perubahan dalam ukuran sarana informasi.**

Perubahan dalam ukuran sarana informasi cendrung untuk menjurus ke arah ukuran yang semakin kecil. Contoh yang dengan mudah dapat diberikan dan dipahami adalah ukuran mesin-mesin elektronik seperti komputer yang oleh karena kemajuan yang dicapai dalam bidang teknologi seperti transistor, menghasilkan mesin-mesin yang ukurannya semakin kecil dengan kemampuan yang

lebih besar. Contoh ini sangat jelas bagi mereka yang telah mengetahui sifat, ukuran dan kapasitas komputer "generasi pertama" dibandingkan dengan komputer "generasi keempat".

18. Perubahan dalam sistem informasi.

Dalam organisasi modern, penciptaan, pemeliharaan dan penggunaan sistem informasi adalah hal yang kompleks. Tidak lagi merupakan hal yang sederhana sebagaimana halnya masa yang silam. Karena itu, dalam hubungan ini pimpinan organisasi perlu menyadari dua hal, yaitu :

a. Ketergantungan pada para ahli adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dibantah.
b. Tidak bekerjanya sistem informasi menurut pola dan cara yang telah ditentukan akan berakibat negatif dan meluas dalam organisasi.

19. Perobahan perspektif dalam pengambilan keputusan.

Salah satu akibat dari penerapan teknologi informasi adalah perobahan perspektif pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan.

Pendekatan parsial diganti dengan pendekatan yang menyeluruh. yaitu pendekatan atas dasar pengkotakan, diganti dengan pendekatan "total system".

Alasannya ialah bahwa keputusan yang diambil

mempunyai ramifikasi dan implikasi yang menyeluruh. Karenanya, interdpendensi antar dan intra sub sistem yang ada mutlak perlu dan dari pimpinan diharapkan adanya visi yang luas.

20. Perubahan dalam tingkat partisipasi.

Jika benar bahwa dengan kemajuan yang telah dicapai dalam bidang teknologi informasi mengakibatkan semakin banyaknya orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, kiranya benar pula apabila dikatakan bahwa partisipasi para anggota organisasi dalam pengolahan informasi akan meningkat pula.

Dengan demikianm meningkatnya partisipasi dalam pengolahan informasi akan berakibat dua hal lain, yaitu :

a. Permintaan terhadap informasi akan semakin meningkat.
b. Tuntutan agar tindakan yang diperlukan cepat diambil, akan meningkat pula.

21. Perubahan dalam hubungan komunikasi.

Pola lama dalam mengkomunikasikan informasi ialah "dari seorang pimpinan organisasi kepada banyak orang, yaitu para bawahannya". Pola hubungan komunikasi yang kiranya akan dominan dalam organisasi yang modern adalah dari banyak orang yaitu para ahli informasi dan pimpinan bawahan kepada seorang, yaitu pimpinan pema-

kai informasi.

Pola baru tersebut berarti antara lain bahwa sepanjang komunikasi informasi, saluran hirarkhis akan semakin berkurang pentingnya.

22. Perubahan dalam tingkat kerahasiaan.

Sifat keterbukaan dari informasi memudahkan perencanaan, penentuan program kerja, penentuan struktur organisasi, pengawasan dan penilaian. Akan tetapi sebaliknya, keterbukaan informasi memudahkan pula bagi para anggota organisasi untuk memantau tindak tanduk pimpinan organisasi.

Jadi sifat keterbukaan dari informasi mestinya mendorong kelompok pimpinan untuk lebih berhati-hati dalam cara bertindak, di dalam dan di luar organisasi.

23. Perubahan dalam orientasi waktu.

Satu dari sekian banyak ciri-ciri masyarakat modern adalah semakin banyaknya orang yang merubah orientasi waktunya dari orientasi masa lalu menjadi orientasi masa depan. Perubahan orientasi yang demikian memerlukan perubahan sikap mental. Perubahan demikian menuntut keterampilan untuk :

a. Menentukan secara terinci hal-hal yang diinginkan untuk diperoleh di masa depan.
b. Menilai alternatif-alternatif yang mungkin ditempuh untuk mencapai tujuan masa depan itu.

c. Menterjemahkan alternatif yang dipilih menjadi program tindak lanjut.

d. Mengembangkan metode penelitian dan sistem feedback untuk memantau proses pencapaian tujuan.

e. Mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan.

f. Mengusahakan penggunaan dari sistem penelitian dan sistem feedback secara efektif.

g. Mengintergrasikan hasil yang dicapai dengan sistem perencanaan lanjutan.

h. Membuat proyeksi masa yang akan datang.

Kiranya menjadi jelas bahwa rangkaian perubahan yang akan terjadi dalam bidang informasi di masa depan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap pola, cara dan ciri-ciri kepemimpinan di kemudian hari. Dan, menjadi jelas pula bahwa modernisasi menuntut pemanfaatan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pada umumnya, khususnya ilmu pengetahuan tentang dan teknologi informasi.

B. Otomatisasi Akibat Kemajuan Teknologi

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi modern, maka mengakibatkan pola perkembangan dan kemajuan di bidang penanganan informasi lebih baik. Kemajuan teknologi modern khususnya di bidang elektronika, membawa kemudahan dalam melaksanakan tugas. Untuk kantor-kantor yang memerlukan palayanan yang cepat dan memiliki volume

kegiatan yang cukup banyak, penggunaan sarana tersebut akan sangat membantu mempercepat proses.

Pengaruh teknologi modern, menunjukkan atau memungkinkan pemakaian mesin-mesin serba otomatis. Salah satu akbiat positif dari kemajuan di bidang teknologi adalah dimungkinkannya pengelolaan pengiriman, dan penyampaian informasi, dapat dilakukan dengan lebih cepat. kecepatan tersebut mengakibatkan pula bahwa keputusan atau masalah-masalah yang sangat mendesak dadat segera diselesaikan.

Dengan semakin banyaknyai volume data yang harus dikumpulkan, diolah, dianalisa, diintegrasikan, disimpan dan didistribusikan kepada pengguna, maka pada abad teknologi modern seperti sekarang ini, terbukti bahwa penanganan informasi akan lebih efisien bila dilakukan dengan menggunakan alat-alat elektronik.

Personil yang mengelola informasi harus mempunyai keterampilan yang cukup agar benar-benar dapat mengoperasikan sistem otomatisasi sesuai dengan tuntutan yang ada. Otomatisasi adalah cara-cara pelaksanaan prosedur dan data kerja secara otomatis, dengan pemanfaatan yang menyeluruh dan seefisien mungkin atas mesin-mesin, sehingga bahan-bahan dan sumber-sumber yang ada dapat pula dimanfaatkan.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Tujuan otomatisasi adalah pemanfaatan yang seefisien mungkin atas tenaga kerja, uang, material, waktu dan mesin demi tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam rangka menerapkan otomatisasi, yang perlu diperhatikan adalah :

1. **Mengenai segi kerjanya.**
   a. Tujuan dari kerja termaksud.
   b. Jenis pekerjaan yang diperlukan.
   c. Volume dan frekuensi kerja per hari (per minggu).
   d. Skema arus kerjanya.
2. **Mengenai segi mesin yang akan digunakan.**
   a. Cara mendatangkan/mengadakan mesin termaksud.
   b. Sistem kerja mesin (termasuk operator dan kapasitas kerja).
   c. Pemeliharaan dan spare-paratsnya.
   d. Pengadaan/pengisian sumber data.

Penggunaan media otomatisasi bukan saja menjamin efisiensi, tetapi juga mengurangi atau mengembangkan kebutuhan duplikasi apabila hal itu diperlukan dengan bantuan mesin cetak. Karena itulah maka penentuan pola otomatisasi informasi harus memperhatikan 4 hal, yaitu :

1. Sifat pengguna informasi.
2. Lingkungan informasi.
3. Cara menggunakan informasi.
4. Tujuan pengguna informasi.

Pengiriman, pemrosesan, penyimpanan dan penemuannya kembali informasi dapat dilakukan melalui suatu sistem yang bekerja secara otomatis. Bila kesemuanya telah diperhitungkan dengan masak dan kemudian secara teknis dapat memenuhi kebutuhan otomatisasi, maka berbagai kemudahan akan dapat diberikan kepada pengguna informasi baik dalam jumlah besar maupun dalam jumlah kecil, atau bahkan kebutuhan akan jenis informasi tertentu yang sangat rinci, dari sistem tangan (manual) dapat diganti dengan sistem otomatis.

Potensi yang canggih melalui otomatisasi menyebabkan pengolahan informasi dapat terjadi atas bermacam-macam pengelompokan dalam berbagai format dan dalam berbagai media penyimpanan.

Di dalam otomatisasi, semua pengelompokan dapat disatukan ke dalam satu data base dan dapat ditempuh jalan pintas untuk meningkatkan kecepatan dalam memperoleh informasi. Otomatisasi memungkinkan informasi disusun dalam berbagai macam pola sesuai dengan berbagai kebutuhan calon pengguna. Otomatisasi dapat mengumpulkan secara cepat berbagai informasi yang penyimpanannya terpisah melalui indexing yang cepat dan canggih.

Sistem pengelolaan informasi secara otomatis telah berkembang, sehingga mempunyai banyak variasi, dan membawa kemudahan dalam melaksanakan tugas. Untuk kantor-kan-

Pada hakekatnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Pengertian di atas menunjukkan lima hal dengan jelas, yaitu :

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara seenaknya saja, karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu, yaitu :
   a. Kemampuan organisasi, dalam arti tersedianya sumber-sumber yang nantinya akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil.
   b. Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya.
   c. Filsafat yang dianut oleh organisasi.
   d. Situasi lingkungan intern dan ekstern yang akan mempengaruhi jalannya roda administrasi dan manajemen di dalam organisasi.
3. Bahwa sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat dari masalah itu harus diketahui dengan jelas. Perlu diperhatikan bahwa pada hakekatnya peng-

ambilan keputusan adalah pemecahan masalah dengan sebaik-baiknya.

4. Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui "ilham" atau dengan mengarang, akan tetapi harus didasarkan kepada fakta yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur, sehingga fakta maupun data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat up to date.
5. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setalah alternatif-alternatif itu dianalisa dengan matang.

Pengambilan keputusan yang tidak didasarkan kepada kelima hal di atas akan dihadapkan kepada berbagai masalah seperti :

1. Tidak tepatnya keputusan karena kesimpulan yang diperoleh dari fakta dan data yang tidak up to date dan tidak dapat dipercaya.
2. Tidak terlaksananya keputusan, karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya, baik ditinjau dari segi manusia maupun dari segi material.
3. Ketidakmauan para pelaksana untuk melaksanakannya karena tidak terlihat dalam keputusan yang diambil. Sesuatu hal yang menunjukkan adanya sinkronisasi anta-

ra kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi orang-orang di dalam organisasi tersebut.

4. Timbulnya penolakan terhadap keputusan karena faktor lingkungan belum disiapkan untuk menerima akibat dari keputusan yang diambil.

Kesemuanya ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai tugas terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin yang baik, bukan merupakan tugas yang mudah dan bahwa apabila seseorang ingin diakui sebagai seorang pemimpin yang baik, orang tersebut sepanjang karirnya perlu secara teratur dan kontinu mengembangkan kemampuan mengambil keputusan. Apabila kemampuan mengambil keputusan tidak dikembangkan secara teratur dan kontinu, seseorang yang menduduki jabatan pimpinan akan dihadapkan kepada dilema, frustrasi dan kegagalan. Baik buruknya seseorang menjalankan peranannya sebagai pemimpin, dengan nama apapun pemimpin itu dikenal, seperti : administrator, manajer, kepala, ketua dan sebagainya, pada hakekatnya dinilai dari kriteria persentase keputusannya direalisasikan dan sampai dimana keputusan-keputusan itu mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perkataan lain, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia memerlukan semakin banyak "managerial skill" dan kurang kebutuhan akan "technical skill", oleh karena ia sudah semakin

dengan keterampilan yang tinggi. Artinya, pimpinan dalam mengambil keputusan dihadapkan kepada volume informasi yang besar sehingga mereka memerlukan para pembantu yang ahli memilih informasi apa yang diperlukan, oleh siapa, untuk mengambil keputusan apa. Untuk tugas pelayanan yang demikian inilah suatu sistem informasi bagi pimpinan perlu diciptakan.

3. Keputusan yang diambil selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor ekologis yang mempunyai implikasi sosiologis, ekonomis, budaya, politis finansial dan bahkan sering juga ideologis. Oleh karenanya, proses pengambilan keputusan seyogyanya didasarkan pada sistem administrasi yang multi fungsional dan interdisipliner, karena sistem administrasi yang demikianlah yang memperhitungkan faktor-faktor ekologis tersebut dengan cukup.
4. Semakin langkanya sumber-sumber yang tersedia untuk digunakan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.
5. Pendekatan dalam "management science" yang semakin bersifat matematis dan menggunakan data yang dapat dikuantifikasikan.

Dalam pada itu, kelompok pimpinan dewasa ini sesungguhnya lebih beruntung dibandingkan dengan rekan-rekan mereka dimasa lalu karena sebagai akibat dari kemajuan yang sangat pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan tek-

nologi, maka kini telah tersedia berbagai alat yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk mempermudah dan mempercepat pelaksanaan tugasnya selaku pengambil keputusan. Akan tetapi kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut agar para pimpinan semakin bertekad untuk mengembangkan dan memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

Cara pendekatan berikutnya untuk mengambil keputusan adalah dengan memberikan jawaban yang menyakinkan terhadap serangkaian pertanyaan. Dengan perkataan lain, jika seseorang dapat menjawab enam pertanyaan di bawah ini dengan memuaskan, maka kiranyan akan mengetahui hendak kemana ia akan pergi, cara yang hendak ditempuhnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan baginya, dan hal-hal yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan itu dengan efisien. Keenam pertanyaan itu ialah :

1. Apa yang hendak dikerjakan. Menjawab pertanyaan ini berarti banyak hal yang akan dikerjakan, antara lain didasarkan atas skala prioritas yang hendak ditentukan.
2. Dimana kegiatan-kegaitan tertenu akan dilakukan.
3. Bilamana kegiatan-kegaitan itu hendak diselenggarakan
4. Siapa yang mendapat tugas apa.
5. Bagaimana sistem dan prosedur kerja sama yang hendak ditempuh.

6. Mengapa, pertanyaan ini ditujuan kepada semua pertanyaan yang di atasnya, karena jawaban terhadap mengapa itulah yang akan memberikan petunjuk kepada seseorang untuk dapat mengambil keputusan dengan baik.

B. Keterampilan Pribadi Dalam Pengambilan Keputusan

Meskipun dalam setiap organisasi pimpinanlah yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan terakhir untuk dilaksanakan oleh para pejabat dan pegawai pada tingkatan yang lebih rendah, tidak berarti bahwa dalam mengambil keputusan pimpinan bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain. Bahkan yang sebaliknya yang barus berlaku, yakni bahwa dalam proses pengambilan keputusan seorang pimpinan harus mengikut sertakan sebanyak mungkin bawahannya. Peranan para bawahan itu adalah :

1. Keputusan yang dianggap baik adalah keputusan yang diambil berdasarkan data dan informasi yang nyata dan yang berhubungan erat dengan masalah yang dihadapi. Memang sebagai seorang "generalist", pimpinan perlu dan memang harus memiliki gambaran yang menyeluruh tentang berbagai aspek organisasi yang dipimpinnya. Akan tetapi gambaran yang menyeluruh itu mungkin hanya diketahui secara garis besarnya saja. Sedangkan yang mengetahui rincian dari situasi dalam organisasi adalah para pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah dan

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

para pelaksana kegaitan-kegaitan operasional. Untuk menjalankan peranan sebagai sumber informasi inilah para pimpinan dari berbagai tingkatan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Pengikut sertaan para bawahan itu akan turut menjamin semakin tepatnya keputusan yang diambil. Dan memang salah satu kriteria terpenting dari baik/tidaknya sesuatu keputusan adalah ketepatannya.

2. Sebagai persiapan pelaksanaan. Kiranya adalah suatu faktor psikologis yang penting pula untuk melibatkan para pimpinan tingkat bawah dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, jika para pimpinan pada tingkat yang lebih rendah, maka mereka itu akan merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan yang lebih tinggi dalam organisasi adalah keputusan mereka juga, karena mereka telah turut merumuskannya. Jika perasaan yang demikian itu ada, maka dapat diharapkan bahwa bentuk sifat dan tingkat partisipasi mereka nantinya dalam pelaksanaan akan lebih sesuai dengan keinginan pimpinan tertinggi dalam organisasi. Jadi akan mempermudah dan memperlancar pelaksanaan. Di samping itu, rasa tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan diharapkan akan bertambah besar pula.
3. Sebagai kritikus. Disadari atau tidak, salah satu sifat yang baik yang perlu dimiliki oleh seorang pe-

mimpin adalah sifat keterbukaan terhadap kritik, baik kritik yang datang dari dalam organisasi terutama dari para pimpinan bawah, maupun yang datang dari mereka yang menjadi langganan organisasi, Karena itu peranan bawahan sebagai kritikus sangat penting dan biasanya sukar bagi seseorang untuk mengeritik diri sendiri. Keterbukaan menerima kritik akan mengakibatkan beberapa hal positif, seperti :

a. Semakin tajamnya analisa seseorang terhadap fakta dan data yang dihadapinya.
b. Pengetahuan tentang bidang-bidang mana yang menjadi kelemahan seseorang yang kemudian mengakibatkan peningkatan kemampuan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Kesemuanya ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan menyangkut peningkatan keterampilan seorang pimpinan untuk mengikutsertakan sebanyak mungkin para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan itu.

Salah satu alat terpenting yang tersedia bagi seorang pimpinan untuk melibatkan para bawahan itu ialah melalui sarana pengambilan keputusan.

C. Teknik Peningkatan Keterampilan Pengambilan Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan adalah akibat perubahan dari pengetahuan teoritis tentang kepemimpinan dan

seni yang dimiliki sebagai bakat. Karena itu setiap orang normal dapat, jika ia mau meningkatkan keterampilannya mengambil keputusan yang menjadikannya seorang pemimpin yang lebih baik.

Perlu ditekankan bahwa peningkatan keterampilan untuk mengambil keputusan bukan saja penting bagi diri pimpinan sendiri, akan tetapi juga bagi orang lain. Peningkatan keterampilan mengambil keputusan bagi diri sendiri dan bagi orang lain mempunyai hubungan yang komplementer oleh karena seorang pimpinan hanya dapat melakukan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik apabila ia dibantu oleh semakin banyak orang yang mempunyai keterampilan yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.

1. Peningkatan keterampilan diri sendiri

Kebanyakan orang memang memiliki kecenderungan untuk menolak pendapat yang tidak/kurang menghargai kepemimpinan mereka. Adalah suatu hal yang wajar bagi setiap orang untuk mempunyai pendapat yang tinggi tentang diri sendiri. Akan tetapi adalah suatu kenyataan pula bahwa seseorang yang menolak untuk mempertinggi kapasitas kerja dan kapasitas berfikirnya adalah seorang yang sebenarnya menolak untuk lebih maju, lebih mampu dan semakin berkembang.

Ada dua aspek keterampilan yang perlu dimiliki setiap orang dalam usahanya untuk meningkatkan kete-

rampilan pribadi dalam mengambil keputusan. Kedua macam keterampilan itu adalah :

a. Keterampilan analitis.

Jika pendapat yang mengatakan bahwa tugas terpenting seorang pemimpin adalah kepemimpinan diterima, maka akan diterima pula pendapat yang mengatakan bahwa aspek terpenting dari memimpin adalah mengambil keputusan. Konsekuensi logis dari penerimaan pendapat ini ialah bahwa salah satu sifat terpenting yang perlu dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan ialah sifat dapat berfikir secara sistematika dan logis. Berarti bahwa ia mempunyai kemampuan untuk menganalisa satu situasi dengan tepat.

Ada sepuluh macam keterampilan analitis yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1) Kemampuan untuk menemukan suatu "frame of reference".

Yang dimaksud dengan "frame of reference" adalah sekelompok informasi yang bersumber dari pengalaman dan opini yang terorganisasi dengan baik yang dapat digunakan sebagai latar belakang dalam meneliti sesuatu permasalahan. Suatu "frame of reference" tidak terbentuk dengan begitu saja. Ia terbentuk dengan lambat melalui

observasi, informasi dan pengalaman yang langsung mempengaruhi cara berfikir dan cara bertindak seseorang dalam menghadapi sesuatu masalah.

2) Kemampuan mengasosiasi.

Kemampuan untuk melihat keserupaan, saling hubungan dan interdependensi antara sesuatu hal dengan hal yang lain disebut sebagai kemampuan mengasosiasikan. Maksudnya ialah kemampuan untuk menyadari bahwa pada hakekatnya tidak ada suatu hal yang sungguh-sungguh berdiri sendiri, terlepas sama sekali dari yang lain, dan bahwa sesuatu hal selalu bertaut dengan hal yang lain. Kemampuan mengadakan asosiasi inilah yang menjadi dasar dari pembuatan analogi. Meskipun analogi selalu mempunyai kekurangan dalam menggambarkan hal yang sebenarnya, tidak berarti bahwa penggunaan analogi dalam memecahkan masalah kurang penting artinya.

3) Persepsi urutan.

Nama lain untuk kemampuan melihat urutan dari kejadian seperti dimaksud dengan "persepsi urutan" ialah dimensi waktu. Dimensi waktu membuat adanya keharusan untuk meningkatkan kemampuan menghubungkan masa lalu yang dimanifestasikan oleh pengalaman dengan masa sekarang untuk

digunakan dalam membuat proyeksi tentang apa yang diduga akan terjadi dimasa yang akan datang. Dimensi waktu menjadi kunci dari hubungan antara sebab akibat. Kemampuan berfikir dalam urutan waktu merupakan pula dasar untuk perencanaan dan programming. Dalam hubungan ini perlu diingat bahwa suatu keputusan hanyalah suatu titik dalam kontinum waktu.

4) Elaborasi.

Kemampuan mengisi suatu kerangka dengan sistematis adalah apa yang dimaksud dengan elaborasi. Keterampilan ini menjadi sangat penting apabaila diingat bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi semakin berkurang pula waktunya untuk mengetahui rincian dari keadaan yang dihadapi. Gambaran yang diperolehnya semakin bersifat "global", dalam bentuk kerangka dan imajinasi, untuk mengisi kerangka itu mutlak dikembangkan sehingga meskipun yang diketahuinya secara pasti hanyalah kerangka sesuatu saja, rinciannya dapat diperhitungkan dengan tingkat ketepatan yang tinggi jika ia memiliki kemampuan elaborasi.

5) Generalisasi.

Kemampuan untuk menggali prinsip dari sesuatu yang "banyak' dapat diartikan sebagai suatu kemampuan membuat generalisasi. Generalisasi adalah perumusan singkat dari banyak hal. Keterampilan untuk mengadakan generalisasi yang tepat sangat penting artinya dalam perumusan kebijaksanaan.

6) Simbolisasi.

Simbolisasi merupakan bentuk lanjutan dari generalisasi. Yang dimaksud dengan simbolisasi adalah keterampilan untuk menentukan bentuk-bentuk simbol bagi fikiran, kuantitas, hal ihwal dan hubungan. Contoh dari simbolisasi adalah dengan mengatakan bahwa "anggaran" adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan dalam bentuk rupiah. Rupiah di sini merupakan simbol dari kegiatan mental, dalam hal ini perencanaan.

7) Mengorganisasi.

Yang dimaksud dengan mengorganisasi disini agak berbeda pengertiannya dengan dari pengorganisasian sebagai fungsi manajemen. Mengorganisasi dimaksudkan sebagai keterampilan untuk menyusun atau membentuk bagian-bagian yang interdependen dengan lain bagian, akan tetapi mempunyai

fungsi serta hubungan sebagai satu kesatuan. Mempunyai keterampilan mengorganisasi berarti mempunyai keterampilan untuk membagi-bagi suatu keseluruhan sehingga keseluruhan itu mempunyai hubungan yang logis dan mempunyai arti yang mudah dipahami. Contoh : informasi tentang penjualan mempunyai hubungan yang erat dengan informasi tentang produksi, pemasaran, tenaga kerja, keuangan dan sebagainya.

8) Kemampuan untuk melihat hal-hal yang strategis.

Keterampilan ini sangat berguna dalam pengambilan keputusan. Misalnya, dengan keterampilan melihat hal-hal yang bersifat strategis, seseorang akan dapat menentukan unit organisasi apa yang peranannya strategis dalam keseluruhan kegiatan organisasi. Strategi menyangkut pula pemilihan waktu yang tepat yang sering menentukan berhasil tidaknya suatu keputusan dilaksanakan. Kemampuan ini pulalah yang memungkinkan seseorang melihat kecenderungan yang mungkin akan timbul di masa depan. Keterampilan ini akan mengakibatkan seseorang dapat melihat jauh sebelum sesuatu keputusan dilaksanakan, halangan-halangan apa kiranya yang akan dihadapi di dalam pelaksanaan keputusan yang akan diambil itu.

9) Orientasi kepada tujuan.

Orientasi kepada tujuan berarti suatu keterampilan untuk menghubungkan pemikiran dan tindakan dengan tujuan yang hendak dicapai. Orientasi kepada tujuan berarti pula meningkatkan kemampuan untuk merumuskan tujuan baru, apabila diperlukan. Orientasi yang demikian akan memudahkan seorang pimpinan untuk mengelompokkan kegiatannya kepada kegiatan-kegiatan jangka panjang, jangka pendek dan kegiatan yang mendesak.

10) Objektivitas dan skeptimisme.

Mungkin bagi sementara orang, kedua keterampilan di atas kedengarannya seperti bertentangan. Sebenarnya tidak demikian. Yang dimaksud dengan objektivitas ialah kemampuan dan kemauan menerima ide orang lain jika ternyata ide tersebut lebih baik dari ide kita sendiri. Objektivitas juga berarti keterampilan mengatasi pertimbangan-pertimbangan pribadi, emosi, sikap yang tidak beralasan dan asumsi yang tidak didasarkan kepada kenyataan. Seorang yang objektif adalah seorang yang mampu meningkatkan kemampuannya menghargai orang lain termasuk pula dalam objektivitas. Dalam pada itu, skeptimisme diartikan di sini sebagai kesanggupan untuk meneliti

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

kebenaran sesuatu sebelum menerimanya. Skeptimisme berarti suatu sikap untuk menerima pernyataan atau saran orang lain dengan sikap reservasi. Seorang pimpinan yang sungguh-sungguh berusaha untuk meningkatkan kesepuluh macam keterampilan di atas adalah seseorang yang telah membuka jalan bagi dirinya sendiri untuk menjadi seorang pengambil keputusan yang lebih efektif karena dengan memiliki jiwa tersebut ia akan lebih mampu mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya dengan efisien.

b. Keterampilan Operasional.

Meskipun keterampilan analitis merupakan ciri penting bagi seorang pimpinan, keterampilan demikian itu saja tidak cukup. Untuk dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam dunia nyata, ia masih memerlukan ciri-ciri yang lain. Salah satu ciri fundamental yang perlu dimiliki ialah keterampilan operasional.

Keterampilan operasional yang perlu diketahui dan dimiliki antara lain adalah :

1) Penugasan para bawahan secara jelas, agar supaya setiap orang mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi dari mereka dan dengan siapa mereka

perlu mengadakan hubungan dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

2) Pendelegasian wewenang yang cukup agar para pimpinan tingkat bawah dapat memutuskan hal-hal yang telah secara jelas merupakan wewenangnya.
3) Tujuan, kebijaksanaan dan program kerja dikomunikasikan secara penuh dan jelas kepada tingkat pelaksana.
4) Penentuan yang jelas dari saluran-saluran komunikasi, baik untuk penyebarluasan informasi ke bawah maupun dalam rangka feedback ke atas.

2. Meningkatkan keterampilan orang lain.

Efektif tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan pula oleh kemampuannya menolong orang lain menjadi pengambil keputusan yang lebih cakap. Seperti disebutkan di muka bahwa proses pengambilan keputusan akan menjadi lebih cepat apabila semakin banyak orang di dalam organisasi yang dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

Rahasia suksesnya usaha menolong orang lain menjadi pengambil keputusan yang lebih baik terletak pada faktor-faktor di bawah ini.

a. Pengertian kita terhadap suatu situasi yang bersifat problematis di mana seorang rekan dan/atau

bawahan kita terlibat dan menolong orang tersebut menyadari bahwa dia sedang dihadapkan kepada suatu masalah.

b. Dalam menolong orang lain, kita harus mengenal kepribadian orang yang hendak ditolong itu. Termasuk dalam kepribadian adalah motivasinya, nilai-nilai hidup yang dianutnya, asumsi-asumsi dan kebiasaannya bertindak dab kelemahan-kelemahannya sebagai individu.

c. Sebelum kita dapat menolong seseorang menjadi pengambil keputusan yang lebih baik, kita perlu memperoleh kepercayaan terlebih dahulu dari padanya.

d. Dalam menolong orang lain, kita tidak boleh menimbulkan kesan bahwa kita hendak memaksakan cara berfikir dan cara bertindak kita kepadanya dan bahwa apapun yang akan dilaksanakannya, merupakan hasil pemikirannya sendiri.

e. Kita harus bersedia memainkan peranan sebagai "kelinci percobaan" bagi yang hendak kita tolong, sebab ada kemungkinan bahwa dia hanya ingin hendak mencoba kebenaran idenya sebelum ia mengambil keputusan.

f. Dalam memberikan bantuan, kita harus tahu pasti terlebih dahulu bahwa kita lebih menguasai materi

yang menyngkut hal yang hendak diputuskan dari orang yang hendak kita tolong itu.

g. Berikan kepadanya informasi yang tidak/belum dimilikinya, karena mungkin tidak/belum adanya informasi itulah yang menyebabkan dia belum mengambil keputusan.

h. Beritahukanlah kepadanya keahlian khusus apa yang masih dibutuhkan dan dimana keahlian khusus itu dapat diperolehnya.

i. Jika mungkin, bebaskan orang yang hendak ditolong itu dari tugas-tugas rutinnya agar supaya ia dapat mengkonsentrasikan fikiran, waktu dan tenaganya untuk menilai situasi yang dihadapinya.

j. Bantulah orang yang bersangkutan untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi ketidak tentuan dari situasi yang dihadapinya.

k. Tekankan kepada orang yang hendak dibantu bahwa penerimaan dari para bawahan itulah yang nantinya melaksanakan keputusan yang diambil.

l. Tumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri sehingga orang yang hendak dibantu semakin menyadari bahwa suksesnya sebagai seorang pimpinan sangat tergantung atas keterampilannya mengambil keputusan.

Dalam pada itu perlu disadari bahwa sebelum kita memberikan bantuan kepada orang lain, dengan maksud

agar supaya mereka itu menjadi pengambil keputusan yang lebih cakap, ada beberapa pertanyaan yang perlu kita tanyakan kepada diri kita sendiri. Jika pertanya-an-pertanyaan di bawah ini tidak dapat kita jawab secara meyakinkan , berarti bahwa kita belum mempunyai hak untuk membantu orang lain mengambil keputusan. Artinya, mungkin kita sendirilah yang masih memerlukan bantuan. Pertanyaan-pertanyaan yang dimaksud adalah :

1. Apakah latar belakang pendidikan dan pengalaman kita menempatkan kita pada posisi yang lebih baik dari pada yang hendak ditolong?
2. Apa kepentingan kita dalam membantu orang lain?
3. Apakah waktu yang dipilih untuk membantu sudah tepat?
4. Apakah orang yang hendak ditolong itu memang memer-lukan pertolongan?
5. Apakah kepribadian orang yang hendak ditolong itu telah diketahui?
6. Strategi apa yang digunakan menolong orang itu?
7. Apakah telah terbukti bahwa kita sendiri telah menjadi pengambil keputusan yang baik?

Kiranya jelas bahwa agar supaya menjadi pengambil keputusan yang lebih baik, keterampilan diri sendiri dan keterampilan para bawahan perlu dikembangkan terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, Idochi, dkk. (1986). *Sisten Informasi Manajemen dan Perencanaan Pembangunan Pendidikan*. Bandung : Angkasa.

Davis, B. Gordon. (1988). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen (Bagian I)*. Jakarta : PT. Pusataka Binaman Pressindo.

_____ (1988). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen (Bagian II)*. Jakarta : PT. Pusataka Binaman Pressindo.

Engkoswara. (1988). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Dirjen Dikti P2LPTK.

Haynes, Warren & Joseph Massie. (1969). *Management Analisys Consept and Cases*.

Kusmiadi, Rahmat. (1989). *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*. Bandung : Ilham Jaya.

LPPM. (1973). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : LPPM

Moekijat. (1988). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*. Bandung : CV. Remadja Karya.

Murdick, Robert G. & Joel E. Ross. (1984). *Information Systems For Modern Management* Third Edition (Terjemahan). Jakarta : Erlangga.

Nawawi, Hadari. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung.

Sherman C. Bhumenthal. (1969). *Management Information System A Framework for Planning and Development*. Englewood : Prentice Hall.

Siagian, P. Sondang. (1986). *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Gunung Agung.

Soedjadi, F.X. (1989). *Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta : Masagung.

Terry, George R. (1966). *Office Management and Control* (Fourth Edition). Illinois : Richard D. Irwin, Inc.

Gie, The Liang. (1971). *Kamus Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta : Nur Cahya.

Tinggih, (1973). *Pokok-Pokok Sistem Keterangan Untuk Pimpinan*. Yogyakarta : Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada.

Effendi, Onong Uchyana. (1984). *Sistem Informasi Dalam Manajemen*. Bandung : Alumni.