

Analisa Kritis Tentang CIO

Riri Satria
rst@lppm.ac.id

Lisensi Dokumen:

Copyright © 2003 IlmuKomputer.Com

Seluruh dokumen di **IlmuKomputer.Com** dapat digunakan, dimodifikasi dan disebarluaskan secara bebas untuk tujuan bukan komersial (*nonprofit*), dengan syarat tidak menghapus atau merubah atribut penulis dan pernyataan copyright yang disertakan dalam setiap dokumen. Tidak diperbolehkan melakukan penulisan ulang, kecuali mendapatkan ijin terlebih dahulu dari **IlmuKomputer.Com**.

Masih Relevankah CIO ?

Bagi pembaca yang mengamati *trend* di dunia manajemen, maka pasti mengikuti suatu *trend* yang sangat menarik untuk dibahas. *Trend* tersebut adalah semakin membaurnya bidang-bidang fungsional di dalam perusahaan dan batas-batasnya menjadi semakin kabur. Dahulu orang beranggapan bahwa kegiatan pemasaran terpisah dengan manajemen sumber daya manusia, terpisah dengan keuangan, terpisah dengan teknologi informasi, dan sebagainya. Kondisi seperti itu disebut *vertical enterprise*, di mana bidang-bidang fungsional yang terdiri dari pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi dan produksi, serta teknologi informasi menjadi pilar-pilar yang berdiri sendiri-sendiri di dalam perusahaan.

Tetapi saat ini ternyata anggapan tersebut mulai hilang perlahan-lahan. Dalam kegiatan pemasaran, ada aspek sumber daya manusia, yaitu perencanaan sumber daya penjualan, memotivasi tenaga penjual dan sebagainya. Demikian pula dengan keuangan, di mana kegiatan promosi saat ini dapat dianggap sebagai suatu investasi, bukan lagi biaya semata. Nah, dengan demikian, terlihat jelas bagaimana bidang-bidang fungsional ternyata semakin membaur, batas-batasnya semakin tipis, bahkan banyak sekali kegiatannya yang tumpang-tindih.

Perkembangan seperti ini melahirkan konsep yang disebut dengan *process enterprise*, seperti yang diungkapkan oleh Michael Hammer dan Steven Stanton dalam artikel mereka "How Process Enterprises Really Work" pada Harvard Business Review edisi November – Desember 1999. Konsep *process enterprise* betul-betul mengubah cara pandang kita mengenai perusahaan, dari pilar-pilar fungsional yang terpisah, menjadi proses-proses yang lintas bidang fungsional.

Pada konsep ini, teknologi informasi memegang peranan yang sangat penting. Secara tegas Hammer dan Stanton mengatakan, "*No longer do executives see their organizations as sets of discrete units with well-defined boundaries. Instead, they see them as flexible groupings of intertwined work and information flows that cut horizontally across the business, ending at the points of contact with customers*".

Pada kondisi ini, dunia bisnis mulai mempertanyakan, masih relevankah jabatan-jabatan fungsional yang ada saat ini seperti *CFO*, *COO*, *CIO*, dan sebagainya ? Bukankah *trend* yang terjadi sekarang menuju ke *process enterprise* ? Kita sempitkan perhatian kita ke dunia teknologi informasi. Pertanyaan yang menggelitik tentu adalah, "Masih relevankah CIO ?".

Trend ini semakin diperkuat dengan artikel pada Harvard Business Review edisi Maret – April 2000, yang berjudul "Are CIOs Obsolete ?". Artikel ini merupakan rangkuman pendapat dari enam orang komentator,

yaitu Dawn Lepore (*CIO* Charles Schwab), Jack Rockart (dosen MIT), Michael J. Earl (profesor London Business School), Tom Thomas (CEO Vantive, mantan *CIO* Dell, mantan *CIO* Kraft, mantan *CIO* 3Com), PeterMcAteer dan Jeffrey Elton (Giga Information Group, mereka berdua telah mewawancarai ratusan *CIO*). Artikel ini dibuka dengan kalimat yang provokatif, “*Are information technology and strategy now so much a part of each other that all senior managers are – or should be – “information officers” ? If so, has the position of CIO outlived its usefulness ?*”.

Menarik untuk disimak bahwa keenam komentator di atas sepakat (walaupun mereka menuliskan komentarnya secara terpisah) bahwa sekarang sedang terjadi pergeseran paradigma mengenai *CIO*. Dahulu barangkali bisa diterima bahwa *CIO* lebih banyak berkutat di permasalahan teknis teknologi informasi. Tetapi sekarang, *CIO* adalah bagian dari suatu kelompok yang membuat perencanaan strategik perusahaan. Seorang *CIO* harus mampu mengimplementasikan teknologi informasi yang relevan untuk menunjang strategi perusahaan. Dengan demikian, seorang *CIO* adalah seorang *strategist*, bukan semata seorang *technician* atau *engineer*.

Dawn Lepore dengan tegas mengatakan, “*Here [at Charles Schwab], the title [CIO] has always reflected an evolving senior management active role in strategy development and respected for input on all fronts. I have always been a peer to various business heads*”. Sementara itu berkaitan dengan tantangan seorang *CIO* saat ini, Lepore mengungkapkan, “*CIOs should ask themselves if they are adding the kind of value that would influence strategy discussions. Do I have the broad understanding of the business ?*”. Jack Rokart melihat dari sisi yang lain, “*But all those who have predicted the demise of the CIO and his organization have consistently ignored two important factors that are transforming companies and, therefore, IT and its management : sweeping changes in the way that business operate and even more dramatic changes in the technology that is available*”. Micheal J. Earl dengan tegas mengatakan, “*It is possible to imagine a CIO who is responsible for strategy, change, and information resources*”.

Saya menyimpulkan beberapa hal dari komentar keenam pakar pada artikel tersebut, serta artikel yang ditulis oleh Michael Hammer dan Steven Stanton. Pertama, paradigma mengenai *CIO* memang sedang berubah, dan memang harus berubah, yaitu dari berkutat seputar permasalahan teknologi informasi semata, menjadi meluas ke strategi bisnis perusahaan, dan seorang *CIO* juga bagian dari pembuat keputusan strategik perusahaan. Tugas seorang *CIO* tetap berkaitan dengan teknologi informasi, tetapi dia adalah seorang *strategist*. Kedua, perubahan tersebut terjadi akibat *trend* dalam manajemen dan bisnis, dari *vertical enterprise* menuju *process enterprise* yang membuat semua bidang fungsional membaur, sehingga seorang *CIO* juga harus mampu berbicara dalam “bahasa bisnis”, dan tidak hanya “bahasa teknologi”. Pada *process enterprise*, semua pejabat tinggi atau manajemen senior di masing-masing bidang fungsional sudah membaur, tidak terpisah satu dengan yang lain sama sekali, walaupun masing-masing memiliki fokus perhatian yang berbeda. Dengan demikian, *CIO* juga dituntut untuk memiliki pemahaman mengenai bisnis dan strategi. Ketiga, jika seorang *CIO* tidak mampu mengikuti kondisi tersebut, maka dia menjadi tertinggal (*obsolete*), dan tidak relevan lagi untuk kondisi bisnis saat ini, apalagi di masa mendatang. *CIO* seperti inilah yang disebut dengan *obsolete* pada judul artikel di Harvard Business Review tersebut.

Bagaimanakah kondisi di Indonesia ? Sepanjang yang saya amati dan dari pertemanan dengan beberapa *CIO* atau yang lebih rendah, *IT Manager* atau *IT Executive*, saya menyimpulkan bahwa kondisi kita di Indonesia berada dalam masa transisi. Apa itu masa transisi ? Saya menggunakan istilah ini untuk menggambarkan tiga hal, yaitu (1) sebagian dari para *CIO*, *IT Manager*, dan *IT Executive* di negeri ini masih berkutat di masalah teknis dan kurang memperhatikan hubungan antara teknologi informasi dengan strategi bisnis perusahaan, sementara sebagian lagi sudah memperhatikannya, dan (2) umumnya mereka yang masih berkutat di masalah teknis ini sudah mulai menyadari bahwa mereka pun tidak boleh mengabaikan strategi bisnis perusahaan dan mereka merasa perlu adanya upaya-upaya ke arah sana. Inilah yang saya maksud dengan masa transisi, serta (3) hanya sebagian kecil dari mereka yang tetap bertahan bahwa mereka hanya perlu memfokuskan perhatian kepada permasalahan teknis teknologi informasi semata.

Sebagai mantan praktisi di bidang teknologi informasi dan sekarang menjadi pengamat, saya sangat gembira dengan situasi transisi tersebut. Memang belum ada penelitian resmi yang dilakukan untuk

membuktikannya. Jadi, jabatan *CIO* masih tetap relevan. Hanya saja, mereka yang tidak mampu dan tidak mau mengikuti perubahanlah yang menjadi tidak relevan alias *obsolete*.

Masih tentang CIO

Pada artikel ini, saya akan membahas sebuah pendapat yang menarik. Pendapat ini mengatakan, kita tidak butuh *CIO* sama sekali. Di masa yang akan datang, teknologi informasi akan berbaur dengan semua bidang fungsional di dalam perusahaan, sehingga setiap manajer juga merupakan manajer teknologi informasi, dan tidak perlu ada satu bidang khusus yang mengurus teknologi informasi. Menarik bukan? Jika seandainya semua bidang fungsional di dalam perusahaan sudah dipenetrasi oleh teknologi informasi, apakah kita masih membutuhkan seorang *CIO* yang khusus mengurus teknologi informasi?

Lebih dari 20 tahun yang lalu (sekitar tahun 1980), Michael Porter, seorang guru besar manajemen di Harvard Business School mengeluarkan teori *value chain* pada bukunya yang berjudul "Competitive Strategy". Teori ini menjelaskan bagaimana proses penciptaan *value* terjadi di dalam perusahaan melalui suatu aktivitas utama disertai aktivitas pendukung. Menurut Porter, secara umum aktivitas utama terdiri dari logistik ke dalam (*inbound logistics*), operasi dan produksi, logistik ke luar (*outbound logistics*) atau distribusi, pemasaran dan penjualan, serta layanan kepada pelanggan. Sedangkan aktivitas pendukung semua aktivitas utama di atas secara umum terdiri dari pengadaan (*procurement*), manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi (termasuk teknologi informasi), serta infrastruktur kantor yang terdiri dari keuangan, akuntansi, dan administrasi.

Ada dua pertanyaan yang muncul berkaitan dengan teori *value chain* di atas, (1) apakah mungkin semua aktivitas pendukung melebur dengan aktivitas utama? serta (2) apakah semua aktivitas pendukung bisa dialihdayakan (*outsourcing*)?

Pertanyaan pertama dalam dijawab dengan fenomena manajemen sumber daya manusia (SDM). Jika anda pertama kali belajar mengenai manajemen SDM, maka anda akan mendengarkan semacam doktrin bahwa setiap manajer adalah manajer SDM (*every manager is a human resource manager*). Tentu saja ini benar. Setiap manajer tentu juga mengelola manusia sebagai bawahannya, dan mustahil seorang manajer tidak memiliki kemampuan mengelola manusia. Tetapi apakah ini berarti sebuah perusahaan tidak lagi membutuhkan seorang manajer SDM? Tunggu dulu, implikasinya tidak mesti begitu. Manajemen SDM, seperti halnya bidang manajemen yang lain, memiliki dua aspek, yaitu aspek strategik dan operasional. Tentu saja, setiap manajer dapat menjadi manajer SDM pada aspek operasional. Tetapi apakah memungkinkan seorang manajer menjadi manajer SDM pada aspek strategik? Tetap harus ada satu orang yang bertanggung jawab terhadap manajemen SDM di dalam perusahaan, terutama pada aspek strategik, sehingga keberadaan manajer SDM masih tetap relevan.

Hal yang sama juga terjadi pada bidang teknologi informasi. Jika teknologi informasi bukan merupakan sesuatu yang strategik di dalam suatu perusahaan, maka tentu saja tidak dibutuhkan seorang *CIO*. Tetapi sebaliknya, jika teknologi informasi merupakan sesuatu yang strategik (*competitive weapon*) untuk perusahaan tersebut, apakah akan diserahkan kepada orang mengurus proses utama pada *value chain* tadi? Tentu saja tidak mungkin. Sesuatu yang strategik harus dikelola dengan konsentrasi tinggi dan terkoordinasi dengan jelas. Dengan demikian, keberadaan seorang *CIO* tetap relevan di dalam perusahaan tersebut, walaupun perannya adalah sebagai aktivitas pendukung pada *value chain*. Aspek operasional bisa diserahkan kepada manajer yang lain, tetapi aspek strategik harus berada di tangan si *CIO*.

Kemudian mengenai alih daya (*outsourcing*). Mungkinkah semua proses pendukung di dalam *value chain* dialihdayakan? Jawabannya, jelas sangat mungkin. Tetapi sekali lagi, ini tidak berarti dengan otomatis menghilangkan peran *CIO* atau pun eksekutif bidang pendukung lain dalam *value chain*, yaitu SDM, keuangan, dan akuntansi. Teori alih daya mengatakan bahwa sebuah perusahaan hanya boleh melakukan alih daya untuk aspek operasional saja, dan jangan melakukan alih daya pada aspek strategik. Sebuah bank bisa saja melakukan alih daya untuk operasional semua ATM, atau sebuah perusahaan penerbangan bisa saja melakukan alih daya untuk operasional reservasi tiket melalui sistem komputer Galileo, SITA-Gabriel,

dan sebagainya, tetapi tidak mungkin dia melakukan alih daya untuk aspek strategik di bidang teknologi informasi, seperti arsitektur sistem informasi perusahaan secara keseluruhan, rencana strategik utilisasi teknologi informasi untuk penciptaan *value* bagi pelanggan, dan sebagainya. Ini mirip dengan tentara legiun asing di Perancis di masa lampau, di mana tentaranya boleh orang asing, tetapi komandannya mesti orang Perancis.

Pada akhir tulisan ini, saya tetap mengatakan bahwa CIO masih tetap relevan, dengan semua argumen di atas. Peran seorang CIO pada aspek operasional bisa saja dipindahkan ke bidang lain di dalam perusahaan, seperti teori *process enterprise* yang diungkapkan oleh Michael Hammer dan Michael Stanton dalam artikel mereka “How Process Enterprise Really Work”, tetapi aspek strategiknya tetap tidak bisa dialihkan, karena akan menimbulkan ketidakefisienan. Bayangkan jika COO, CFO, dan sebagainya, juga harus membuat perencanaan strategik teknologi informasi, tentu sangat tidak efisien.

Demikian pula dengan alih daya (*outsourcing*). Alih daya hanya dimungkinkan untuk aspek operasional, tidak untuk aspek strategik. Dengan demikian, keberadaan seorang CIO tetap relevan untuk hal-hal yang sifatnya strategik di dalam perusahaan. Untuk bisa berbicara para tingkat strategik, seorang CIO juga harus mampu berbicara dalam “bahasa bisnis” dan tidak hanya “bahasa teknologi”.