

Peran Kepemimpinan Chief Information Officer (CIO) dalam Penyeragaman Strategi TI dan Bisnis

Hari Susanto, Muhammad Andi^{1,2}

^{1,2} Program Magister Teknologi Informasi, Jurusan Teknik Elektro dan Teknologi Informasi, Fakultas Teknik UGM

Jln. Grafika 2 Yogyakarta 55281, Telp./Fax:0274 547506

^{1,2} Email:hari.cio.8a@mail.ugm.ac.id, m.andi.cio.8a@mail.ugm.ac.id

Abstrak

Pemanfaatan teknologi informasi pada perusahaan atau organisasi sudah banyak dilakukan. Namun demikian penggunaannya masih sebatas pada tingkat teknis atau operasional dan belum sepenuhnya mendukung proses bisnis yang ada. Dibutuhkan seorang CIO yang mampu menyeragaman strategi TI dengan strategi bisnis agar perusahaan atau organisasi mampu bertahan hidup di lingkungan bisnis yang kompetitif. Namun ada beberapa hambatan yang dihadapi oleh seorang CIO, salah satunya terdapat “dinding pemisah” antara CIO dan staf TI. Dibutuhkan peran kepemimpinan CIO dan kompetensi soft skill sehingga bisa menghilangkan sekat pemisah demi terwujudnya keselarasan strategi TI dan bisnis yang lebih matang.

Kata Kunci : *strategi bisnis, strategi TI, CIO, keselarasan, kepemimpinan, soft skill.*

1. PENDAHULUAN

Sistem teknologi informasi mengalami perkembangan yang sangat cepat dari waktu ke waktu. Dalam sisi penggunaan dan pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) pada saat ini juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hasil penelitian *International Data Corporation* (IDC, 2009) menyatakan bahwa perkiraan-perkiraan pertumbuhan belanja TI di Indonesia berkisar 7,9% per tahun sampai tahun 2013. Pembelanjaan TI tersebut meliputi pengadaan perangkat keras, perangkat lunak, dan layanan TI. Peningkatan belanja TI dikarenakan manfaat TI mendukung bisnis semakin nyata seiring dengan kompetisi bisnis yang semakin meningkat dan dinamis. Investasi di bidang TI adalah kunci agar sebuah perusahaan mampu bertahan hidup di lingkungan bisnis yang kompetitif, sehingga mengharuskan sebuah perusahaan berinvestasi di bidang TI (Bacon, 1992, Gunasekaran, Love, Rahimi, dan Miele, 2001).

Namun kondisi di lapangan sering ditemukan bahwa penerapan TI kurang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kesuksesan bisnis organisasi maupun peningkatan daya saing organisasi. Hal tersebut terjadi akibat penerapan TI yang hanya berfokus pada teknologinya saja. Oleh karena itu, cara efektif untuk mendapatkan manfaat strategis dari penerapan TI adalah dengan berkonsentrasi pada kaji ulang bisnis (*rethinking business*) melalui analisis masalah bisnis saat ini dan

perubahan lingkungannya serta mempertimbangkan TI sebagai bagian solusi (Earl, 1992).

Permasalahan lain dalam penerapan TI adalah investasi TI masih belum berhasil memberikan manfaat yang diharapkan kepada organisasi (Ward and Peppard, 2002). Pimpinan perusahaan sering dihadapkan pada kenyataan bahwa belanja modal (*capital expenditure*) untuk TI tidak membuahkan hasil hingga nilai tertentu sesuai dengan besarnya investasi yang telah dilakukan. Perusahaan menggunakan TI untuk pengelolaan akuntansi dan keuangan, operasional pemasaran, layanan pelanggan, koordinasi antar kantor cabang, perencanaan produksi, pengendalian persediaan, mengurangi *lead time*, melancarkan distribusi dan lain sebagainya. Namun tidak jelas apakah penggunaan TI semacam ini sudah secara nyata menghasilkan output yang lebih banyak (Robert Solow dalam McCarty, 2001).

Untuk menentukan strategi TI yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, maka perlu pemahaman tentang strategi bisnis organisasi. Pemahaman tersebut mencakup penjelasan terhadap hal-hal berikut : mengapa suatu bisnis dijalankan, kemana tujuan, dan arah bisnis, kapan tujuan tersebut dicapai, bagaimana cara mencapai tujuan dan adakah perubahan yang harus dilakukan. Jadi dalam membangun suatu strategi TI, yang menjadi isu sentral adalah penyelarasan (*alignment*) strategi TI dengan strategi bisnis organisasi. Keselarasan strategi Bisnis dan strategi TI menjadikan nilai bisnis dapat dimaksimalkan, dan ancaman kompetisi dapat diminimalkan (M.E Porter, 1996).

Untuk mendukung adanya keselarasan antara strategi TI – Bisnis, diperlukan SDM yang mumpuni (profesional), apalagi untuk pembangunan yang terkait dengan teknologi baru termasuk TI. SDM yang berkompeten tidak saja diperlukan untuk menangani urusan-urusan teknis ke-TI-an, tetapi juga untuk membangun visi, menentukan arah pembangunan, menetapkan sasaran-sasaran, dan memimpin perubahan paradigma yang selalu menyertai setiap penetrasi TI ke sebuah lingkungan tertentu. Faktor kepemimpinan merupakan kata kunci utama sebagai implementator penyelarasan strategi TI-Bisnis. Orang yang berjiwa kepemimpinan dan bertanggung jawab untuk teknologi informasi dan sistem informasi yang mendukung tujuan organisasi sering disebut dengan *Chief Information Officer (CIO)*.

Dalam organisasi yang memanfaatkan TI untuk penyelarasan bisnis, pucuk kepemimpinannya berada di tangan CIO. Setiap perusahaan atau organisasi tentunya membutuhkan sosok CIO yang berkualitas. Namun begitu ukuran kebutuhan kualitas CIO berbeda-beda di tiap organisasi. Tidak ada standar yang pasti yang mengatakan suatu gaya kepemimpinan yang baik dan yang tidak baik. Kepemimpinan itu adalah tentang masalah kesesuaian dengan strategi bisnis perusahaan, kerangka perusahaan, budaya atau tradisi perusahaan, dan lain-lain. Banyak organisasi yang tidak sadar akan masalah yang ada ternyata disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang baik dari CIONya.

Dalam persepsi manajerial CIO, penyelarasan strategi bisnis dengan strategi TI dianggap isu yang penting, terutama ketika TI menjadi bagian penting dari bisnis dan digunakan untuk meningkatkan kompetensi bisnis khususnya dalam mendukung kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan global sehingga dapat bertahan dan memenangkan persaingan (Peppard dan Ward, 2002). Keselarasan

strategi TI dan strategi bisnis telah menjadi perhatian utama bagi para eksekutif TI selama hampir tiga dekade terakhir dan menduduki peringkat pertama atau kedua yang paling penting (Luftman dan Ben-Zvi, 2010), sebagaimana terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Sepuluh peringkat teratas perhatian manajemen TI (Luftman dan Ben-Zvi, 2010)

Pokok Perhatian	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Produktivitas bisnis dan pengurangan biaya	1	7	4				
Keselarasan Strategi TI-Bisnis	2	1	2	1	1	1	1
Aligitas bisnis dan percepatan pemasaran	3	13	17	11	5	10	10
Rekayasa ulang proses bisnis	4	18	15				
Pengurangan biaya TI	5	7	4				
Reliabilitas dan efisiensi TI	6						
Perencanaan strategitk TI	7	3	8	4	4	4	2
Inovasi TI untuk membangkitkan pendapatan	8						
Keamanan dan kerahasiaan	9	8	6	3	2	3	3
Peran kepemimpinan para CIO	10	16	10				

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam kesuksesan penyelerasan strategi TI dan bisnis. Untuk memahami yang dimaksud dengan kepemimpinan, ada baiknya kita terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (leader). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin yang mengemban tugas untuk melakukan fungsi kepemimpinan tersebut.

Menurut Kartini Kartono (1993) kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian suatu maksud atau beber apa tujuan.

Lebih dalam lagi mengenai arti seorang pemimpin, menurut Robbert D Stuart (2002) bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu James P. Spillane (2006) menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Beragam definisi dan konsep kepemimpinan yang ditemukan dalam berbagai bahan pustaka, yang masing-masing berbeda dalam penekanan arti. Richard L. Daf (2005) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (followers). Kemudian Gibson (2006)

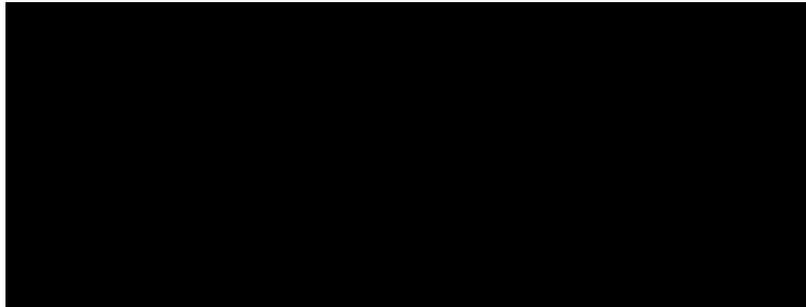
menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Masih berkaitan dengan arti pengaruh, Ken Blanchard yang dikutip oleh Marcelene Caroselli (2000) menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Edgar Schein menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hal yang saling berjalinan dengan pembentukan budaya. Membangun budaya organisasi dan menciptakan perubahan secara bertahap merupakan peran yang unik dan esensial dari pemimpin dan kepemimpinan.

Sedangkan Siagian (1994) mengatakan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kartini Kartono (1993) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Untuk merencanakan dan mengimplementasikan suatu perubahan dalam organisasi diperlukan kepemimpinan yang kuat melalui tindakan pimpinan dalam mempengaruhi, dan mengarahkan anggota organisasi. Burt Nanus (1999) mengemukakan setidaknya ada empat peran seorang pemimpin yaitu :

1. Pemimpin sebagai pemberi visi dan strategi (*visionary and strategies*),
Pemimpin adalah seorang yang bertanggung jawab untuk menggerakkan organisasi ke arah yang benar. Kemudian pemimpin menetapkan, menyebarkan dan mengembangkan visi dengan jelas serta menunjukkan cara-cara baru di masa yang akan datang. Di samping itu ia memberikan inspirasi pada anggotanya serta mendesain strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.
2. Pemimpin sebagai politisi dan juru bicara (*politician and campaigner*),
Pemimpin berperan sebagai penasihat, juru bicara dan sebagai negosiator terhadap bawahannya. Ia juga membangun hubungan dengan menggunakan sumber-sumber informasi (*super networker*).
3. Pemimpin sebagai pelatih (*coach*),
Di dalam diri pemimpin telah tertanam sifat membangun regu dan membina orang-orang dalam organisasi, ini merupakan tanggungjawabnya. Selain itu pemimpin juga berperan membangun kepercayaan yang menjadi pegangan organisasi dan ia juga pemberi semangat serta inspirasi pada setiap individu.
4. Pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*)
Dalam posisi untuk masa yang akan datang. Ia mempunyai pengaruh besar dalam pengambilan keputusan untuk perubahan dan ia memperkenalkan program-program baru, menciptakan strategi kerja sama dengan publik. Kadang-kadang ia seorang restruktur organisasi dan seorang inovator untuk mencapai perubahan.



**Gambar 1. Pemimpin dan Kepemimpinan yang visioner
(Burt Nanus, 1999)**

2.2 Gaya Kepemimpinan.

Menurut U.S. Army Handbook (1973) yang dikutip oleh Clark (2005) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan memotivasi orang. Secara normal dan umum ada 3 jenis gaya kepemimpinan yaitu *authoritarian* atau *autocratic*, *participative* atau *democratic*, dan *delegative* atau *free reign*.

Gaya *autokratik* digunakan ketika seorang pemimpin mengatakan kepada bawahannya tentang apa diinginkannya dan bagaimana cara menyelesaikannya, tanpa menerima saran dari para pengikutnya. Gaya ini bukan berarti seorang pemimpin yang suka berteriak-teriak dan menggunakan kata-kata yang kurang baik dan memimpin dengan ancaman serta menyalahgunakan kekuasaannya. Hal tersebut adalah bentuk dari gaya yang tidak profesional. Gaya autokratik biasanya digunakan pada kondisi tertentu.

Seorang pemimpin bergaya *partisipatif* atau *demokratis* melibatkan beberapa bawahannya dalam mengambil suatu keputusan. Meskipun demikian pemimpinlah yang mengelola dan memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan. Gaya ini biasanya digunakan apabila pemimpin memiliki sebagian informasi dan sebagian yang lain dimiliki oleh bawahannya.

Pada gaya *delegatif* pemimpin mengizinkan bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. Bagaimanapun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Hal ini dilakukan apabila bawahan memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dan menentukan apa dan bagaimana yang harus dilakukan.

2.3 Chief Information Officer (CIO)

McLeod dan Schell (2004) mendefinisikan CIO sebagai manajer senior di bidang layanan informasi yang berkontribusi keahlian manajerialnya untuk menyelesaikan masalah tidak hanya pada sumber daya informasi namun juga pada semua bidang dalam organisasi.

CIO adalah sebuah jabatan strategis yang memadukan teknologi dan sistem informasi dengan aspek manajemen lainnya agar dapat memberikan dukungan maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Seorang CIO menjamin agar implementasi TIK dapat selaras dengan program yang dijalankan sehingga tercipta efisiensi, akurasi, kecepatan dan transparansi. Keberadaan dan peran seorang CIO diharapkan mampu menjadi penyelar antara aspek-aspek teknis TI dengan proses-proses organisasi, sehingga dapat mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Tentunya banyak tantangan yang dihadapi CIO sebagai penyelar antara aspek-aspek teknis TI dengan proses penyelenggaraan organisasi, salah satu di antaranya adalah dinamika organisasi yang selalu berubah, dituntut lebih baik dan cepat.

2.4 Fungsi dan Peran CIO

Di dalam buku “Information Systems Management in Practice”, Ralph Sprague beserta rekannya Barbara McNurlin menjabarkan bahwa setidaknya ada lima fungsi utama CIO di sebuah perusahaan (Sprague et.al., 1993).

1. Memahami Bisnis

Tugas pertama dan utama yang merupakan tanggung jawab CIO adalah mempelajari dan memahami secara menyeluruh dan mendetail bisnis yang digeluti perusahaan.

2. Membangun Citra Divisi

Tugas kedua yang menjadi tanggung jawab seorang CIO adalah membangun kredibilitas direktorat sistem informasi yang dipimpinnya. Hal ini sangat penting mengingat banyak sekali karyawan yang menilai bahwa penggunaan sistem informasi secara strategis merupakan ciri perusahaan di masa mendatang, bukan saat ini. Divisi sistem informasi (atau teknologi informasi) harus memiliki citra yang baik di mata fungsi-fungsi lain dalam perusahaan.

3. Meningkatkan Mutu Penggunaan Teknologi

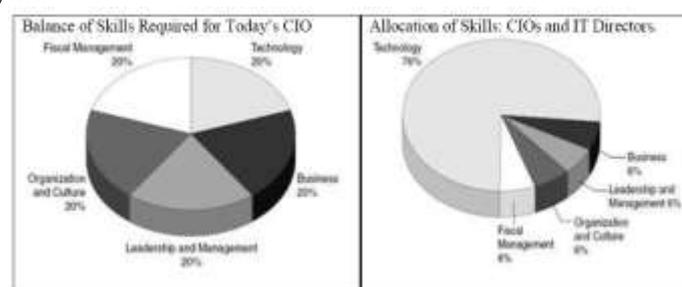
Melihat bahwa keberadaan teknologi informasi ditujukan untuk meningkatkan kualitas kinerja SDM (employees empowerment), seorang CIO memiliki tugas untuk memasyarakatkan teknologi informasi agar dipergunakan secara aktif untuk para karyawan perusahaan.

4. Visi Teknologi Informasi

Tugas selanjutnya bagi seorang CIO adalah untuk menentukan visi perusahaan melalui pemanfaatan sistem informasi di masa mendatang.

5. Pengembangan Sistem Informasi

Misi terakhir dari seorang CIO tentu saja membuat semua hal yang ada di atas menjadi nyata

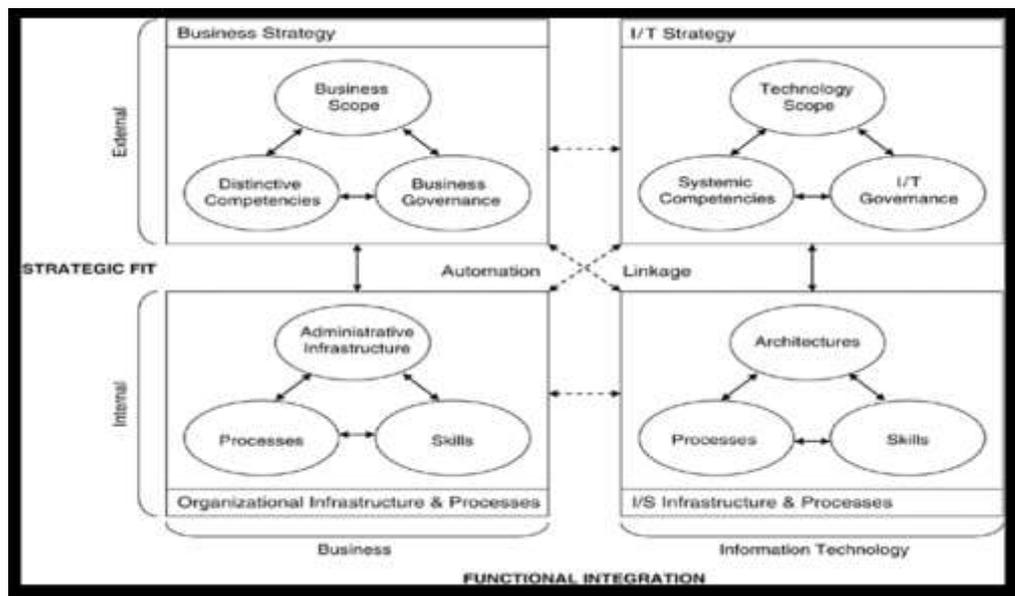


Gambar 2. Perbedaan Peran CIO saat ini dan masa lalu (Lutchen, 2004)

2.5 Keselarasan Strategi TI – Bisnis

Ada beberapa model keselarasan strategi TI dan Bisnis, salah satu diantaranya adalah SAM (*Strategic Alignment Model*). Model ini menggambarkan keselarasan yang dinamis antara strategi TI dengan strategi Bisnis, merupakan model yang terdiri atas empat kuadran. Setiap kuadran terdiri atas tiga komponen yang bila dianalisis bersama, dapat digunakan untuk menentukan defenisi operasional kuadran yang ditempatinya. Keempat kuadran tersebut adalah strategi bisnis, strategi TI, infrastruktur perusahaan dan berbagai proses, serta infrastruktur TI dan berbagai proses.

1. Strategi Bisnis : melibatkan semua kebijakan yang terkait dengan pemilihan posisi perusahaan dalam konstelasi pasar, dan mendefenisikan bagaimana perusahaan menyadari keunggulan kompetitif yang dimilikinya.
2. Strategi TI : melibatkan semua kebijakan terkait TI yang mampu memposisikan perusahaan di pasar global.
3. Infrastruktur perusahaan dan berbagai proses : kebijakan yang menentukan pengaturan internal perusahaan dalam rangka melaksanakan strategi bisnis.
4. Infrastruktur TI dan berbagai proses : kebijakan yang menentukan bagaimana perusahaan melakukan pengaturan terhadap TI, atau bagaimana organisasi melakukan eksekusi terhadap strategi TI.

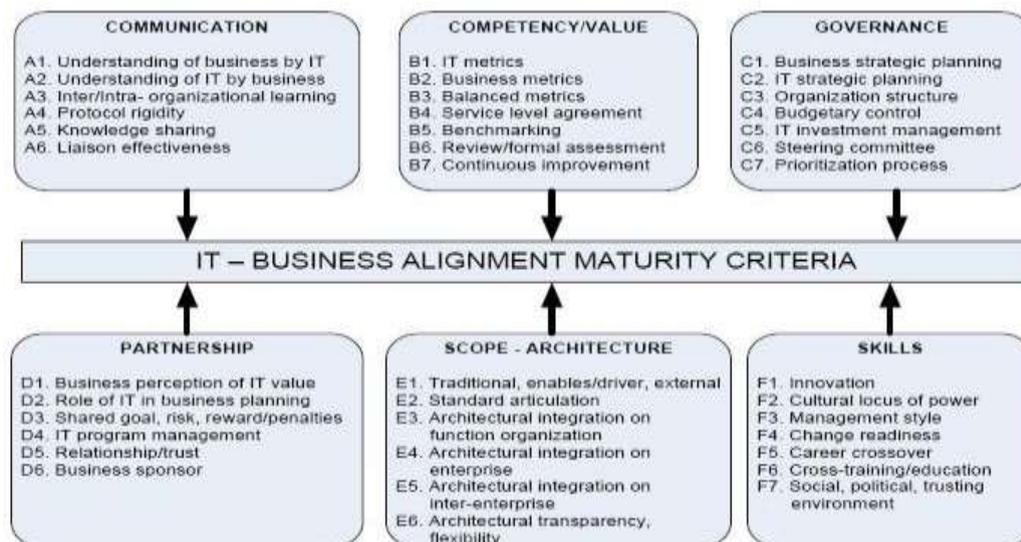


Gambar 3. Model keselarasan strategi (Henderson dan Venkatraman, 1992)

Dari gambar.3 di atas dapat diperoleh interelasi dalam SAM yang menggambarkan keterkaitan antar empat domain. Meskipun masing-masing domain memiliki sifat yang penting, namun domain-domain tersebut akan bermanfaat bila difungsikan secara bersamaan. Untuk tujuan tersebut, SAM menetapkan dua kaitan antar domain. Keterkaitan pertama tersusun secara vertikal yang disebut kesesuaian

strategi dan berkonsentrasi pada perlunya pengambilan keputusan bisnis yang akan menentukan posisi perusahaan pada konstelasi pasar, lengkap dengan kebijakan tentang infrastruktur perusahaan dengan komponen-komponennya. Keterkaitan kedua tersusun secara horizontal yang disebut integrasi fungsional. Keterkaitan tersebut menerapkan prinsip yang sama dengan kesesuaian strategi namun terhadap aspek fungsional dari domain bisnis maupun TI. Strategi TI harus berubah bila strategi bisnis mengalami perubahan, dan perubahan tersebut juga diikuti dengan penyesuaian yang dilakukan oleh infrastruktur dan proses, baik dari sisi bisnis maupun TI.

Pengembangan dari SAM adalah *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM) diperkenalkan oleh Jerry Luftman (2004) merupakan kerangka kerja untuk mengukur tingkat kematangan dari keselarasan bisnis dan TI. Jerry Luftman dan Kempaiah (2007) mengungkapkan kriteria kematangan suatu keselarasan terdiri atas enam komponen, yang dijabarkan dalam gambar 3, sebagai berikut :



Gambar 4. Kriteria kematangan keselarasan TI-Bisnis (Luftman, 2004)

Rincian dari gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi (*Communication*)
Komponen komunikasi akan mengukur efektivitas komunikasi antara domain bisnis dan domain TI dalam hal pertukaran ide, pengetahuan, informasi, strategi, rencana, resiko, prioritas, dan bagaimana mencapainya.
2. Nilai (*Value*)
Komponen nilai digunakan untuk mengukur transformasi tujuan dan nilai bisnis ke dalam strategi SI/TI dan sebaliknya, atau dengan kata lain seberapa penerimaan dan pemahaman antara bisnis dan TI.
3. Tata Kelola (*Governance*).
Komponen ini akan mengukur bagaimana proses dan otoritas pengambil keputusan baik bisnis maupun TI pada level strategis, taktikal dan operasional.

4. Hubungan (*Partnership*).

Komponen ini akan menilai tingkat hubungan organisasi bisnis dan TI, kepercayaan dan tingkat akomodatif antara keduanya.

5. Lingkup dan Arsitektur (*Scope & Architecture*).

Bagian ini akan mengukur tingkat fleksibilitas infrastuktur TI dalam menghadapi dan mengendalikan perubahan bisnis yang terjadi.

6. Keahlian (*Skills*).

Digunakan untuk mengukur personel dan sistem SDM. Termasuk di dalamnya tentang kesiapan terhadap perubahan (*readiness for change*), kemampuan belajar dan memunculkan ide baru sebagai solusi bisnis dan TI.

Sedangkan kerangka kerja kematangan dan kriterianya disajikan dalam Gambar 3. Kematangan akan digolongkan ke dalam lima tingkatan. Penggolongan akan didasarkan pada rata-rata pengukuran kriteria setiap komponen menggunakan skala Likert dengan poin 1-5 (Luftman dan Kempaiah, 2007) seperti disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Level Kematangan pada keselarasan (Luftman dan Kempaiah, 2007)

Level		Rentang Skala Likert (rata-rata)
Level 1	Initial	1,0 – 1,99
Level 2	Committed	2,0 – 2,99
Level 3	Established	3,0 – 3,59
Level 4	Improved	3,6 – 4,5
Level 5	Optimized	> 4,5

Dari tabel kematangan di atas, kita bisa mengetahui tingkat kematangan keselarasan dalam suatu organisasi, semakin tinggi nilai rata-rata skala Likert menunjukkan bahwa di organisasi tersebut penyelarasan semakin matang.

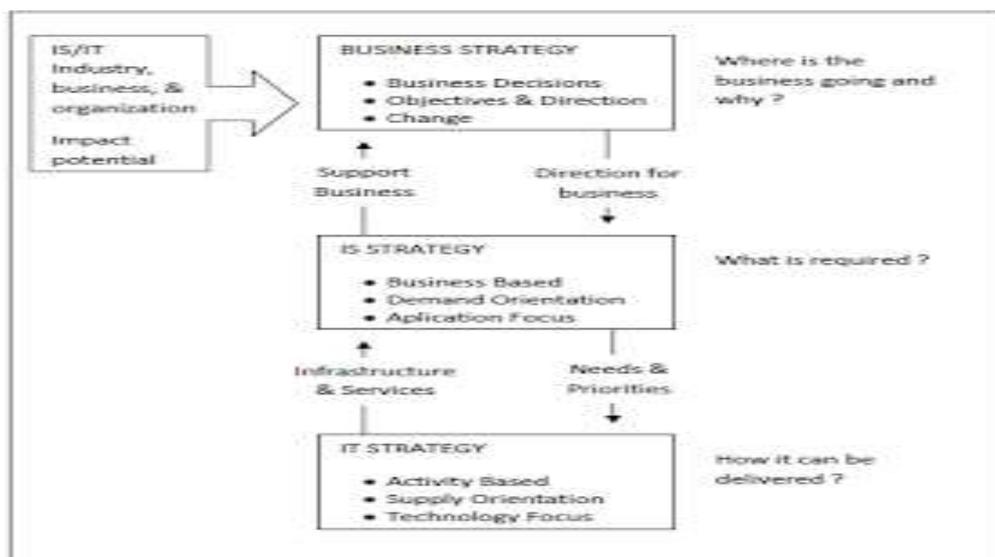
3. METODE PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan studi dokumen/teks. Menurut Rahardjo (2010) studi dokumen atau teks merupakan kajian yang menitik beratkan pada analisis atau interpretasi bahan tertulis berdasarkan konteksnya. Penelitian ini bersifat deskriptif, tidak bertujuan menguji hipotesis atau membuktikan keabsahan suatu teori. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa berbagai hasil penelitian sebelumnya, ataupun dokumentasi lain termasuk beberapa studi kasus tentang CIO dan E-gov dari berbagai media baik daring (internet) maupun cetak. Analisis wacana lebih menekankan pemaknaan teks ketimbang penjumlahan unit kategori sebagaimana yang dilakukan dalam analisis isi. Analisis wacana cenderung memfokuskan pada pesan tersembunyi dari makna suatu pesan dengan demikian tidak bisa hanya ditafsirkan sebagai apa yang tampak nyata dalam teks, namun harus dianalisis dari makna yang tersembunyi. Kecenderungan analisis wacana adalah memunculkan muatan, nuansa, dan makna dalam teks (Eriyanto, 2002; Hamad, 2004).

4. PEMBAHASAN

4.1 Hubungan Strategi TI-Strategi Bisnis

Sebuah organisasi yang terlalu fokus pada strategi bisnisnya saja, atau strategi SI, atau strategi TI saja, tidak akan efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan (Earl, 1992) yang menyarankan bahwa cara yang paling efektif untuk meraih keuntungan strategi dari SI/TI ialah berkonsentrasi lebih dahulu pada aspek bisnis dengan menganalisa masalah-masalah bisnis yang sekarang terjadi dan perubahan lingkungan dengan menganggap TI sebagai salah satu alternatif solusi. Earl (1992) mengemukakan bahwa ada perbedaan antara strategi SI dan strategi TI. Hal ini dilakukan karena kebanyakan strategi-strategi SI, sangat kuat pada isu-isu teknologi dan hal-hal teknis dan sangat lemah pada pengidentifikasian kebutuhan-kebutuhan aplikasi dan pemikiran proses bisnisnya. Earl (1992) menyarankan bahwa strategi SI dikaitkan dengan sistem informasi yang diperlukan oleh organisasi atau serangkaian aplikasi, yang pada intinya menyampaikan pertanyaan ‘apa’. Sedangkan strategi TI dikaitkan dengan teknologi, infrastruktur, dan berkaitan dengan ketrampilan khusus, atau pertanyaan ‘bagaimana’. Berikut gambaran hubungan antara strategi bisnis, SI dan TI.



Gambar 4. Hubungan Strategi Bisnis, SI, dan TI (Ward & Peppard, 2002)

Gambar 4. tersebut menjelaskan bahwa pada prinsipnya strategi SI/TI terdiri atas dua bagian, yaitu : komponen SI dan komponen TI. Strategi SI mendefinisikan kebutuhan organisasi atas informasi dan sistem aplikasi dalam rangka mendukung strategi bisnis secara keseluruhan. Hal ini benar-benar berdasarkan aspek bisnis, dengan mempertimbangkan baik pengaruh kompetitif maupun kebutuhan-kebutuhan yang selaras antara SI dan TI. Sedangkan strategi TI berkaitan dengan garis besar visi bagaimana permintaan organisasi atas informasi dan sistem-sistem akan didukung oleh teknologi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan TI dan sumber daya – sumber dayanya (termasuk hardware, software dan telekomunikasi) serta layanan-

layanannya seperti halnya operasional TI, pengembangan sistem, dan dukungan terhadap pengguna.

4.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Terwujudnya Keselarasan

Untuk menyelaraskan strategi TI dan bisnis bukanlah hal yang mudah, karena terdapat faktor-faktor yang menghambat terwujudnya keselarasan itu sendiri. Untuk itu seorang CIO diharapkan mampu mengatasi atau meminimalisir hambatan-hambatan tersebut, demi terwujudnya keselarasan. Ada beberapa faktor yang menghambat terwujudnya keselarasan antara strategi TI dengan bisnis sebagaimana yang dikatakan Luftman et al. (1999), yaitu:

1. Tidak adanya dukungan eksekutif senior terhadap TI.
2. TI tidak dilibatkan dalam proses pengembangan strategi organisasi.
3. TI tidak memiliki pemahaman terhadap proses bisnis.
4. Tidak ada keeratan hubungan antara TI dan non-TI.
5. Infrastruktur TI kurang berperan.
6. Tidak ada prioritas bagi infrastruktur TI.
7. TI tidak memiliki komitmen.

Dalam literatur lain disebutkan tiga faktor penghambat terwujudnya keselarasan (Wagner et al, 2006), yaitu :

1. Staf yang kurang kompeten.
2. TI kurang memahami kebutuhan bisnis.
3. Komunikasi antara manajer bisnis dengan TI tidak lancar.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, diperlukan peran strategis dari seorang CIO, seperti yang dinyatakan oleh Lutchen dan Mark D (2004), sebagai berikut :

- a. CIO harus mengetahui dari sisi keuangan (*financial management – cost efficiency*).

Dengan diterapkannya TI, diharapkan dapat membantu peningkatan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya produksi.

- b. CIO harus mengetahui dari sisi SDM (*leadership and management – develop alliance*).

CIO harus dapat mengkomunikasikan tentang rencana penerapan TI dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh semua orang.

- c. CIO harus mengetahui dari sisi teknologi (*techlogy-differentiate*).

Seorang CIO mampu menentukan teknologi apa yang cocok untuk dipakai dan diselaraskan agar suatu sistem dengan sistem yang lainnya dapat saling berhubungan.

- d. CIO harus mengetahui dari sisi bisnis (*business – innovate*).

CIO dituntut untuk membuat inovasi produk, yang menggunakan bantuan Teknologi Informasi.

- e. CIO harus mempunyai jiwa kepemimpinan dalam manajemen (*culture and organization – promote growth*).

Kemampuan berkomunikasi dalam menyampaikan suatu rencana dalam TI menjadi tolak ukur keberhasilan seorang CIO dalam menerapkan rencananya.

4.3 Integritas Kepemimpinan

Ketika berbicara tentang kepemimpinan/leadership, ada sebuah prinsip yang dikenal sejak dulu yaitu istilah yang dipopularkan oleh Ki Hajar Dewantara, yang bunyinya : “ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani”. Dari prinsip itu bahwa seorang pemimpin (CIO) diharapkan sebagai berikut :

- a. Ketika berada di depan, memberikan contoh yang baik, sehingga dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya sebagai panutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Di tengah-tengah membangun inisiatif, motivasi, integrasi, dan penghubung bagi bawahan (sebagai teman kerja)
- c. Di belakang mendorong dan memberi semangat untuk terus berkembang dan berani bertanggungjawab.

Dengan adanya prinsip kepemimpinan di atas yang termuat juga dalam Pancasila, dapat juga dijabarkan ciri-ciri pemimpin yang baik, antara lain :

1. Berkarakter baik.
2. Mempunyai Konsep yang baik dan luas.
3. Mempunyai Kompetensi yang unggul.
4. Mempunyai koneksi yang luas.
5. Mempunyai komitmen yang tinggi.

Seperti dikatakan Lutchen dan Mark D (2004), bahwa seorang CIO harus mempunyai jiwa kepemimpinan/ leadership, untuk mengaitkan, mengantisipasi, memimpin dan mengorganisasikan semua faktor-faktor yang ada. Adapun kompetensi *soft skill leadership* yang perlu dikembangkan oleh CIO, antara lain :

1. Membangun budaya organisasi yang baik.
2. Membantu melewati masa-masa yang sulit.
3. Mendorong motivasi staf untuk berkembang.
4. Mengidentifikasi peluang-peluang untuk menuju perbaikan organisasi dan sumber daya yang dimilikinya.
5. Memiliki kompetensi teknis dan mampu menjelaskan konsep-konsep teknis secara mudah.
6. Cepat mengambil keputusan, tidak ragu-ragu, dan mudah beradaptasi.
7. Membangun keselarasan diantara semua.
8. Berpikir secara global, dan bertindak secara lokal (*Think globally, act locally*).

Dengan mempunyai *soft skill leadership*, diharapkan mampu menghilangkan “dinding pemisah”, antara pemimpin (CIO) dengan staf TI sehingga tercipta keselarasan TI dengan proses bisnis yang matang.

5. SIMPULAN

Pada prinsipnya, selaras atau tidaknya strategi TI dan bisnis pada suatu organisasi atau perusahaan, salah satu faktornya ditentukan oleh peran kepemimpinan dari CIO organisasi tersebut. Untuk mewujudkan keselarasan strategi TI dan bisnis, seorang CIO dituntut untuk memiliki kompetensi soft skill kepemimpinan. Karena seiring dengan berkembangnya TI dan dinamika bisnis saat ini, kepemimpinan memiliki andil yang cukup besar dalam terwujudnya keselarasan strategi TI dan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacon, C.J. (1992). "The Use of Decision Criteria in Selecting Information System/ Technology Investment". *MIS Quarterly*, 16(3), 335-353.
- Caroselli, M.(2000). "Leadership Skill for Managers", McGraw-Hill, New York.
- Clark, Donald R.,(2004), "Leadership Styles".
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html> tgl.11-12-2012.
- Daff, Richard L, (2005). "The Leadership Experience", Thomson Canada.
- Earl, M. J., (1992), "Putting IT in its place: A Polemic for the Nineties" *Journal of Information Technology*, vol. 7, pp. 100-108M.
- Gibson, J.L at all.(2006), "Organizations:behavior, structure, Possesses", McGraw-Hill Boston.
- Gunasekaran, A., Love, P.E.D, Rahimi, F., & Miele, R. (2001). "A Model for Investment Justification in Information Technology Projects". *International Journal of Information Management*, 21 (5), 349-364.
- Henderson, J.C, Venkatraman, N. (1992) "Strategic Alignment : a model for organisational transformation through information technology", In *Transforming Organization*, Kochan, T.A and Useem , M (eds), Oxford University Press, Oxford and New York.
- Kartono, Kartini (1994), "Kepemimpinan dan Pemimpin", Rajawali Press, Jakarta.
- Luftman, J and Brier, T (1999), "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment", *California Management Review*, hal.109-122.
- Luftman, J. and Ben-Zvi, T (2010). "Key Issues for IT Executives (2009 : Difficult Economy's Impact on IT)", *MIS Quarterly Executive*, 9, hal 1-10.
- Luftman, J (2004). "Managing the Information Technology Resources", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Luftman, J and Kempaiah, R. (2007), "An Update on Business-IT Alignment : a line has been drawn", *MIS Quarterly Executive*, 6(3), 165-177.
- Lutchen, and Mark, D., (2004). "Managing IT as a Business", John Wiley & Sons, Inc.
- McLeod, JR. Raymond dan George P. Schell. (2004). "Management Information System", 9th Edition, Prentice Hall, Inc.
- Nanus, Burt and Stephen M. Dobbs. (1999), "Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge", Jossey bass , San Francisco.
- Porter, M.E. (1996), "What is Strategy". *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Siagian, S, P. (1993). "Teori dan Praktek Kepemimpinan", Rineka Cipta, Jakarta.
- Spillane, James P, (2006). "Distributed Leadership", San Francisco: Jossey Bass,
- Sprague, and Barbara, C. M. N., (1993). "Information Systems Management in Practice", Englewood cliffs. Prentice-Hall, Inc: New Jersey.
- Stuart, Robert D. and Barbara B. Morgan. (2002), "Library and information centre management," USA: Library Unlimited.
- Ward, J. and Peppard, J. (2002), "Strategic Planning for Information Systems", Third Edition, John Wiley & Sons, Canada.
- Wagner, H.T., Beimborn, D., Frangke, J., and Weitzel, T. (2006). "IT –Business Alignment and IT Usage in Operational Processes : a retail banking case" *Proceeding of 39th Hawaii International Conference on System Science*, hal.1-9.