

CHIEF INFORMATION OFFICER DAN PERANNYA DALAM AKTUALISASI MANAJEMEN STRATEGI

Agung Darono^{1,2}

¹Balai Diklat Keuangan Malang, Kementerian Keuangan RI

¹ Jl. Ahmad Yani Utara No. 200 Malang, Telp./Fax.: 0341491527/0341492251

²Program Magister Teknologi Informasi, Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada

²Jl. Grafika No. 2 Yogyakarta, Telp./Fax.: 0274 547506

^{1,2} E-mail : adarono@mti.gadjahmada.edu

ABSTRAK

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Perkembangan teknologi informasi (TI) juga memengaruhi perkembangan konsep dan implementasi manajemen strategi dalam organisasi. Sejalan dengan perubahan keberadaan fungsi TI dari level operasional menjadi strategis di beberapa organisasi, muncul pula satu fungsi manajerial baru yang disebut dengan Chief Information Officer (CIO). Tulisan ini akan menggunakan Strategic Management Model (Wheelen dan Hunger, 2004) sebagai kerangka kerja aktualisasi manajemen strategi. Sementara itu, peranan CIO akan menggunakan kerangka "Tiga Pasang Peran" (IBM Institute for Business Value, 2009). Tulisan ini memanfaatkan metode kualitatif dengan pendekatan analisis wacana. Berdasarkan hasil analisis yang ada, peneliti memetakan dari setiap peran dari peran yang ada dalam "Tiga Pasang Peran" ke setiap tahapan yang ada dalam SMM. Hasil pemetaan tersebut menunjukkan, terdapat peran tertentu yang lebih banyak diperlukan dalam aktualisasi manajemen strategi. Pendekatan pemetaan peran dalam tulisan ini mempunyai keterbatasan karena masih sangat mengandalkan inter-subjektivitas peneliti dengan hanya berbasis pada analisis teks, tanpa dilengkapi pendekatan partisipatif/survei. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian lain yang memungkinkan generalisasi hasil penelitian secara lebih memadai.

Kata Kunci: manajemen, strategis, CIO, peran

1. PENDAHULUAN

Manajemen strategi merupakan satu konsep yang berkembang. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan yang semula berasal dari perencanaan keuangan yang kemudian berubah menjadi, perencanaan berbasis ramalan, perencanaan berorientasi keluar (eksternal) dan kemudian menjadi manajemen strategi (Gluck et. al, 1999). Hunton et. al (2004) lebih cenderung menggunakan istilah *strategic planning*, yakni suatu proses sebagai panduan utama untuk mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi dan tetap me jaga organisasi dalam kondisi yang terbaik.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2004), memandang manajemen strategi adalah sebagai perkembangan lebih lanjut dari kebijakan bisnis. Perbedaan kedua hal ini adalah: kebijakan bisnis lebih pada kegiatan manajerial umum yang berorientasi dan cenderung melihat ke sisi internal organisasi dengan tujuan untuk mengintegrasikan semua aktifitas manajerial yang ada. Sementara itu manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Menurut pandangan ini, manajemen strategi mempunyai cakupan yang lebih luas dari kebijakan bisnis.

Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi (TI) juga sangat memengaruhi perkembangan konsep dan implementasi manajemen (strategi). Dalam kaitan ini, menarik menyimak pendapat yang

diungkapkan Wheelen dan Hunger (2004) yang menyatakan bahwa konsep manajemen strategi berhadapan dengan tantangan yang sangat penting yaitu: globalisasi dan perkembangan *e-commerce/internet*. Nampaknya dalam pandangan Wheelen dan Hunger (2004), *e-commerce/internet* dipandang sebagai *proxy* atas perkembangan terkini TI. Penerapan TI yang semakin ekstensif di lingkungan bisnis, menyebabkan organisasi tidak dapat menghindari penggunaan TI sebagai komponen strategis suatu organisasi/bisnis (McFarlan et.al., 1983; Earl, 1989; Hecks, 1998).

Sejalan dengan perubahan keberadaan fungsi TI dari level operasional menjadi strategis di beberapa organisasi, muncul pula satu fungsi manajerial baru yang disebut dengan *Chief Information Officer* (CIO). McLeod, Jr. dan Schell (2004) menyatakan hubungan antara manajemen strategis dengan TI ini dengan istilah *Strategic Planning for Information Resources* (SPIR). Konsep SPIR mengembangkan dua rencana bersama-sama berarti bahwa rencana perusahaan akan mencerminkan pemberian dukungan pada jasa informasi dan rencana jasa informasi akan mencerminkan tuntutan masa datang bagi sistem pendukung. Dalam konteks ini, McLeod, Jr. dan Schell (2004) menyatakan kedudukan strategis CIO adalah (1) memberikan arah strategis bagi sumber daya informasi; (2) mengoordinasikan sistem informasi (SI) dengan strategi perencanaan bisnis perusahaan keseluruhan.

Keberadaan fungsi CIO ini mendapat tanggapan yang beragam dari kalangan fungsi manajemen lainnya, misalnya para CEO. Jonathan Newcomb, CEO Astra Merck, mengharapkan agar CIO-nya mempunyai pandangan bisnis yang kuat sementara para manager-lini menunjukkan kemampuan untuk menggunakan teknologi (HBR, 1999). Sementara itu Frenzel dan Frenzel (2004), mengungkapkan bahwa di satu sisi sudah terdapat peningkatan jumlah perusahaan yang mempunyai CIO namun di sisi lain juga masih ada perusahaan yang memandang CIO dan TI dengan skeptis. Keen (1991) dalam Frenzel dan Frenzel (2004) menyatakan pandangan bahwa CIO adalah lebih menekankan pada pengertian hubungan (*relationship*) bukanlah jabatan (*job*). Sementara itu dari kalangan CIO sendiri, berdasarkan survei yang dilakukan oleh IBM Institute for Business Value menyimpulkan bahwa terdapat tiga peran utama CIO, yaitu: (1) *Makes innovation real*; (2) *Raises the ROI of IT*; (3) *Expands business impact*.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, penulis melihat bahwa terdapat suatu hal yang harus ditelaah lebih jauh dalam memandang dialektika antara peran CIO di satu sisi dengan bagaimana perusahaan mengaktualisasikan konsep-konsep dalam manajemen strategis. Tulisan ini selanjutnya bermaksud untuk melakukan telaah tersebut. Untuk peranan CIO, penulis akan menggunakan temuan hasil survei IBM Institute for Business Value tentang hal ini. Sementara itu, tema aktualisasi manajemen strategis dalam konteks ini merupakan elaborasi lebih lanjut terutama dari *Strategic Management Model* yang diajukan oleh Wheelen dan Hunger (2004), dan juga beberapa kajian yang membahas hubungan fungsi strategis TI, misalnya *Information Technology Planning Process* (Hunton et. al, 2004) ataupun *IT Planning and Control* (Frenzel dan Frenzel, 2004)

Tulisan ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi dokumen/teks. Merujuk Rahardjo (2010) studi dokumen atau teks merupakan kajian yang menitikberatkan pada analisis atau interpretasi bahan tertulis berdasarkan konteksnya. Penelitian ini bersifat deskriptif, tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau membuktikan keabsahan teori. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa berbagai hasil penelitian sebelumnya, ataupun dokumentasi lain termasuk beberapa studi kasus tentang CIO di beberapa perusahaan yang bersumber dari berbagai media baik daring (*online*) maupun cetak. Analisis wacana lebih menekankan pemaknaan teks ketimbang penjumlahan unit kategori sebagaimana yang dilakukan dalam analisis isi. Analisis wacana cenderung memfokuskan pada pesan laten (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)

2. SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI: PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGI

Wheelen dan Hunger (2004) menyatakan bahwa manajemen strategi mencakup empat elemen dasar yang meliputi: pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), penerapan strategi (*strategy implementation*), evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*). Hubungan antar keempat elemen ini dapat digambarkan Gambar 1.

Selanjutnya Wheelen dan Hunger (2004) juga menguraikan manfaat dari penerapan manajemen strategi, yakni: (1) pemahaman yang lebih baik atas visi strategis; (2) fokus yang lebih tajam pada apa yang secara strategis lebih penting; (3) meningkatkan pemahaman akan situasi yang terus berubah dengan cepat. Terdapat tiga pertanyaan kunci strategis yang harus dijawab oleh suatu organisasi: (1) Dimanakah organisasi sekarang; (2) Jika tidak ada perubahan yang dibuat, dimanakah organisasi berada dalam satu, dua, lima atau sepuluh tahun? Apakah jawabannya dapat diterima?; (3) Jika jawaban tidak diterima, apa tindakan spesifik yang harus manajemen melakukan? Apa risiko dan imbalan yang terlibat? Untuk dapat menerapkan keempat dasar manajemen strategi dan juga menjawab tiga pertanyaan strategis tersebut maka Wheelen dan Hunger (2004) mengembangkan suatu kerangka-kerja (*framework*) yang disebut sebagai *Strategic Management Model* sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.

Dalam menganalisis hubungan antara perkembangan teknologi secara umum dengan kondisi internal perusahaan Wheelen dan Hunger (2004) mengemukakan bahwa teknologi merupakan komponendari lingkungan eksternal. Sementara penerapan suatu teknologi ke dalam perusahaan akan dipengaruhi oleh lingkungan industri dan lingkungan internal organisasi . Dalam hal ini, faktor internal perusahaan tersebut adalah: struktur, budaya dan sumber daya. Hubungann antar komponen ini tersaji dalam Gambar 3. Jadi dalam konteks ini teknologi akan memengaruhi organisasi namun organisasi akan menganggap itu sebagai faktor eksternal dan menyesuaikannya dengan mempertimbangkan kondisi internal perusahaan.

Hunton et. al (2004) menjelaskan hubungan antara strategi perusahaan dengan pemanfaatan TI secara lebih eksplisit. Dalam pandangan ini, rencana strategis TI harus mendukung rencana organisasi secara kseseluruhan. Gambar 4 menyajikan hubungan antara perencanaan strategis organisasi dengan perencanaan strategis TI. Merujuk hasil penelitiannya, Davenport et. al (1992) menemukan bahwa apa yang disebut (diimpikan) sebagai *information-based organization* masih sebatas

fantasi. Mengapa kebanyakan organisasi gagal mewujudkan impian ini? Karena mereka melupakan politik informasi. Politik informasi ini disebut sebagai aspek strategis dalam manajemen informasi (Earl, 1989) ataupun *information governance* yaitu keseluruhan manajemen informasi dan teknologi informasi sebagai bagian untuk mendukung perencanaan bisnis, fungsional, dan produktifitas (Strassman, 1994). Selanjutnya Davenport et. al (1992) menyatakan bahwa hanya jika politik informasi ini diperlakukan sebagai bagian yang utuh dari organisasi maka cita-cita untuk menuju organisasi berbasis informasi itu dapat dicapai. Penelitian ini menemukan hal yang agak berbeda dengan apa yang dihipotesiskan, bahwa jika organisasi dapat membuat suatu aliran informasi yang lancar dan bebas maka hal ini akan menghilangkan kerumitan birokrasi. Namun kenyataannya tidak demikian. Para pemilik informasi penting ternyata menolak untuk berbagi informasi, baik secara terang-terangan ataupun berlingkungan di balik manuver birokrasi. Hal ini tidak harus dilihat sebagai sesuatu yang irrasional tetapi lebih pada cara menginterpretasikan informasi itu sendiri.

Jika mengacu McFarlan et al. (1983) maka peranan sistem informasi (sebagai bagian dari infrastruktur manajemen informasi) dalam suatu organisasi dapat dilihat dari dua dimensi yakni: dampak strategis sistem informasi terhadap operasi perusahaan pada saat ini dan dampak operasi strategis sistem informasi pada masa yang akan datang. Dalam kerangka kerja ini, organisasi dikategorikan ke dalam 4 (empat) kelompok yakni: *strategic, turnaround, factory dan support*.

Organisasi yang berada dalam kelompok *strategic* artinya sangat bergantung pada kelancaran fungsi sistem informasi baik untuk operasi sehari-hari maupun untuk keberhasilan organisasi dalam bersaing. Organisasi dalam kelompok *turnaround* tidak terlalu bergantung pada dukungan sistem informasi pada saat ini namun sistem informasi dikembangkan untuk kepentingan strategis jangka panjang. Organisasi dalam kelompok *factory* sangat bergantung pada fungsi sistem informasi untuk operasi sehari-hari tetapi pengembangan aplikasi untuk kepentingan strategis jangka panjang belum terlalu diperhatikan. Sedangkan organisasi dalam kelompok *support*, operasi organisasi tidaklah bergantung pada dukungan sistem informasi baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Bentuk *strategic grid* ini terlihat dalam Gambar 5.

3. CIO: KEDUDUKAN DAN PERANNYA DALAM MANAJEMEN STRATEGI

McLeod dan Schell (2004) mendefinisikan CIO sebagai manajer senior dalam bidang layanan informasi yang mengontribusikan keahlian manajerialnya untuk menyelesaikan masalah tidak

hanya pada sumber daya informasi namun juga pada semua bidang dalam organisasi. Sebenarnya CIO ini lebih pada penamaan yang bersifat umum karena akan ditemui berbagai nama lain, misalnya: *Vice President of Information Systems, IS Resource Manager*, ataupun *Senior IT Executive*. Intinya adalah suatu kedudukan yang berada pada level setingkat di bawah CEO/President yang mempunyai kewenangan lini dan staf. Selanjutnya dijelaskan bahwa keberadaan CIO dalam suatu organisasi sangat terkait erat dengan adanya perencanaan strategis sumber daya informasi. Artinya bahwa sampai dengan tingkat tertentu keberadaan fungsi CIO juga dapat menunjukkan seberapa strategiskah kedudukan TI dalam suatu organisasi.

Dalam beberapa kasus, keberadaan CIO dalam perusahaan telah berada di garda depan perubahan untuk menuju situasi terbaik organisasi. CIO Magazine (2011) sejak tahun 1997 mengungkapkan bagaimana peran vital para CIO ini dengan melakukan survei untuk memilih CIO yang layak masuk ke dalam "*The CIO Hall of Fame*". Kriteria CIO Magazine untuk meyeleksi CIO yang layak masuk dalam kategori tersebut adalah (1) pencapaian yang signifikan di bidang teknologi informasi; (2) Menunjukkan pengaruh bisnis yang kuat dalam satu atau lebih organisasi; (3) Mendapatkan penghormatan dalam industri atau telah terkenal (misalnya, memperkenalkan teknologi atau standar baru yang diadopsi secara luas); (4) Memengaruhi pada profesi TI dan / atau peningkatan peran CIO; (5) Diakui kepemimpinannya baik di antara teman sejawat dan/atau organisasi eksternal di luar seperti media atau pakar di bidang tertentu.

Sementara itu berdasarkan survei yang dilakukan oleh IBM Institute for Business Value pada tahun 2009 terhadap 2.598 CIO dari 19 bidang industri dan 78 negara terdapat temuan penelitian yang menyatakan bahwa peranan CIO yang seolah-olah saling berlawanan namun sesungguhnya saling melengkapi. CIO harus dapat memainkan peran tersebut dengan baik. Peranan tersebut diuraikan dalam Tabel 1. CIO dituntut untuk dapat menyeimbangkan ketiga peran yang "berlawanan" tersebut.

Tabel 1. Tiga Pasang "Dualisme" Peranan CIO

<i>Insightful Visionary:</i> <i>a CIO is perceptive, promoting a broad technology agenda to help the business profit from leading-edge initiatives</i>	<i>Makes innovation real</i>	<i>Able Pragmatist:</i> <i>a CIO deals with the realities of the business. The Pragmatist also facilitates the productivity of current IT solutions to allow more time and budget for innovation.</i>
--	-------------------------------------	---

<p>Savvy Value Creator: <i>finds new ways to help customers and the organization profit from how data is used.</i></p>	<p>Raises the ROI of IT</p>	<p>Relentless Cost Cutter: <i>is focused on managing budgets and processes to eliminate or reduce costs.</i></p>
<p>Collaborative Business Leader: <i>engage with the enterprise as Collaborative Business Leaders, to drive new business initiatives and cultural shifts jointly with fellow CxOs</i></p>	<p>Expands business impact</p>	<p>Inspiring IT Manager: <i>occupies center stage to motivate the IT organization and deliver superior IT performance</i></p>

Sumber: IBM Institute for Business Value (2009)

Seorang CIO harus dapat menyeimbangkan peran sebagai *Insightful Visionary* (IV) di satu sisi dengan *Able Pragmatist* (AP) di sisi yang lain, juga peran *Savvy Value Creator* (SVC) yang “berlawanan” dengan *Relentless Cost Cutter* (RCC), demikian juga peran *Collaborative Business Leader* (CBL) harus diseimbangkan dengan *Inspiring IT Manager* (IM).

Secara empiris, bagaimanakah sebenarnya kedudukan CIO ini dalam berelasi dengan isu manajemen strategis? Tulisan ini menyajikan beberapa kutipan dari beberapa sumber yang memperlihatkan pendapat CIO dalam kaitan tersebut.

“Ia berhasil membangun strategi solusi sistem informasi yang tepat untuk zamannya sehingga Telkom berdaya saing di industrinya. Telkom berubah menjadi perusahaan yang lebih peduli pada pelanggan dengan aneka layanan. “Dia juga berperan besar dalam pengembangan strategi Infusion di TI Telkom.”

(Cosmas Christanmas, pemerhati bisnis TI yang menjadi salah satu juri pada ajang CIO Award 2009 tentang Indra Utoyo, CIO PT. Telkom, Sumber:

<http://www.ciosociety.com/2010/01/19/indra-utoyo-menyangga-masa-depan-bisnis-telkom/>).

“Jos juga punya jiwa kepemimpinan. Visinya pun jauh di depan. “Beberapa langkah lebih maju,” katanya. “Dia memiliki visi-misi yang sifatnya jangka pendek, menengah dan panjang,” ujarnya. Namun, menurutnya, Jos juga memerlukan beberapa ahli untuk mengejawantahkan idenya. Karena, “Dia tidak

langsung masuk ke dalam detailnya, tetapi didampingi tenaga pelaksana,” katanya. Sehingga, Jos cukup mengawasi saja. “Sebagai seorang leader, Jos memiliki itu semua.”

(Andi M. Hatta tentang Jos Luhukay, CIO Bank Niaga, sumber:

<http://www.ciosociety.com/2010/01/20/joseph-fellipus-peter-luhukay-skill-mumpuni-tak-hanya-berteori>).

Kaitan antara CIO dengan manajemen strategis ini juga ditemukan oleh CIO Executive Council CEC. Berdasarkan surveinya, CEC mengidentifikasi adanya perubahan dari Mereka dituntut untuk dapat (1) melakukan *enabling business success* melalui TI; (2) berubah menjadi *Business Strategist*. CEC kemudian membagi CIO ke dalam tiga kelompok yaitu (1) *Function Head*, yaitu Kelompok pertama adalah mereka yang fokus utamanya pada organisasi TI dan upaya mencapai operasional TI yang sangat baik; (2) *Transformational Leader*, kelompok memfokuskan perhatiannya pada rekayasa ulang proses bisnis, bukan sekadar menyediakan jasa TI; dan (3) *Business Strategist*, kelompok ini berupaya menjadikan TI sebagai pendorong bisnis sekaligus keunggulan kompetitif perusahaan. Mereka fokus pada isu-isu bisnis eksternal, pelanggan dan pasar (CIO Society, 2010)

Pada tahap ini, menurut hemat penulis, terungkap bahwa banyak pihak yang mendorong, meminta ataupun bahkan “memaksa” peran lebih dari CIO. CIO harus melibatkan dirinya dalam proses manajemen strategis secara lebih proaktif. Bahkan sampai dengan derajat tertentu, sangat boleh jadi, dari CIO-lah keputusan strategis itu diinisiasikan.

4. DISKUSI

Pertanyaan yang lebih jauh adalah, kapan dan bagaimanakah caranya agar CIO dapat menyeimbangkan “dualisme” peran tersebut terutama dalam aktualisasi manajemen strategi? Dalam bagian diskusi, tulisan akan mencoba menjawab pertanyaan tersebut dengan menggabungkan dua kerangka kerja di atas: *Strategic Management Model* (Wheelen dan Hunger, 2004) dan Tiga Pasang Peran (IBM Institute for Business Value, 2009). Penulis berdasarkan literatur yang ada serta pegalaman sebagai praktisi TI akan menggunakan metode untuk mencocokkan manakah peran yang sesuai dari ketiga pasang peran tersebut untuk setiap situasi/tahapan yang ada dalam *Strategic Management Model* (SMM). Merujuk pada pada SMM dan TPP maka berdasarkan analisis penulis, setiap peran dalam Tiga Pasang Peran dapat dipetakan ke dalam setiap tahapan dalam SMM sebagaimana terlihat dalam Gambar 6.

Dalam hemat penulis, berdasarkan hasil pemetaan tersebut pada dasarnya setiap peran CIO yang ada dalam TPP dapat dipetakan ke dalam kerangka SMM namun dengan tingkatan yang

berbeda. Artinya secara subjektif seorang CIO dapat memetakan peran apa yang ingin dia mainkan dalam aktualisasi manajemen strategi. Jadi bisa saja CEO tidak mengarahkan dengan jelas peran mana yang dimainkan CIO namun diri CIO itu sendiri yang akan menentukan perannya.

5. PENUTUP

Merujuk pada hasil pemetaan TPP ke dalam SMM dalam tulisan ini, terlihat bahwa terdapat peran tertentu yang lebih banyak diperlukan dalam aktualisasi manajemen strategi. Sedangkan peran tertentu nampaknya ada lebih nampak pada level manajemen operasional. Tulisan ini mempunyai keterbatasan karena lebih mengandalkan penggunaan metode pemetaan dengan mengandalkan subjektifitas peneliti. Penelitian selanjutnya diharapkan tetap dapat menggunakan kerangka kerja ini namun dengan pendekatan lain (misalnya: survei terhadap kalangan CIO atau fungsi manajemen sistem informasi organisasi) yang memungkinkan generalisasi temuan secara lebih memadai.

PUSTAKA

CIO Magazine. 2011. URL:

<http://www.cio.com/cio-awards/cio-hall-of-fame/index>

CIO Society. 2010. URL:

<http://www.ciosociety.com/2010/01/19/suara-cio-global/>

Davenport, Thomas H., Robert G. Eccles, Laurence Prusak. 1992. "Information Politics", *Sloan Management Review*. URL: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1992/fall/3414/information-politics/4/>

Earl, M.J. (1989). *Management Strategies for Information Technology*. Hertfordshire: Prentice-Hall, UK.

Frenzel, Carol W., dan John C. Frenzel. 2004. *Management of Information Technology*. Thomson Learning, Boston.

Gluck, F.W., S.P. Kaufman, dan A.S. Walleck. 1999. "The Four Phases of Strategic Management". *Journal Business Strategy*. No. 3. pp. 417-456.

Harvard Business Review (HBR). 1999. "The End of Delegates", *HBR on Business Value of IT*, Harvard Business School, Boston.

Hunton, James E. , Stephanie M. Bryant, dan Nancy Bagranoff. 2004. *Core Concepts of Information Technology Auditing*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

IBM Institute for Business Value. 2009. *Insights from the Global Chief Information Officer Study*. IBM Global Business Services.

McFarlan, F. Warren, James L. McKenney, dan Philip Pyburn. 1983. "The Information Archipelago-Plotting a Course". *Harvard Business Review*, Januari - Februari 1983.

McLeod, Jr. Raymond, dan George P. Schell. 2004. *Management Information Systems*, 9th edition, Prentice Hall, Inc.

Rahardjo, Mudjio. 2010. *Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif*, <http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>.

Strassmann, Paul A. 1994. *The Politics of Information Management: Policy Guidelines*. Information Economic Press.

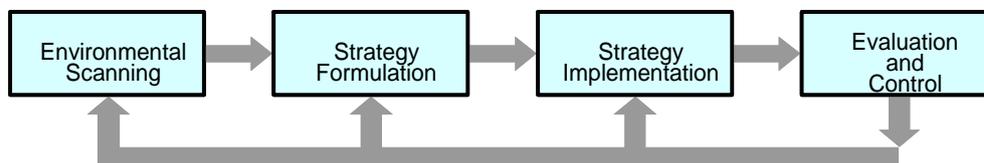
Wheelen, Thomas L. Dan J. David Hunger. 2004. *Strategic Business and Business Policy. 9th Edition*. Pearson Education International

Eriyanto. 2002, *Analisis Framing: Konstruksi, Ideologi, dan Politik Media*. LkiS, Yogyakarta

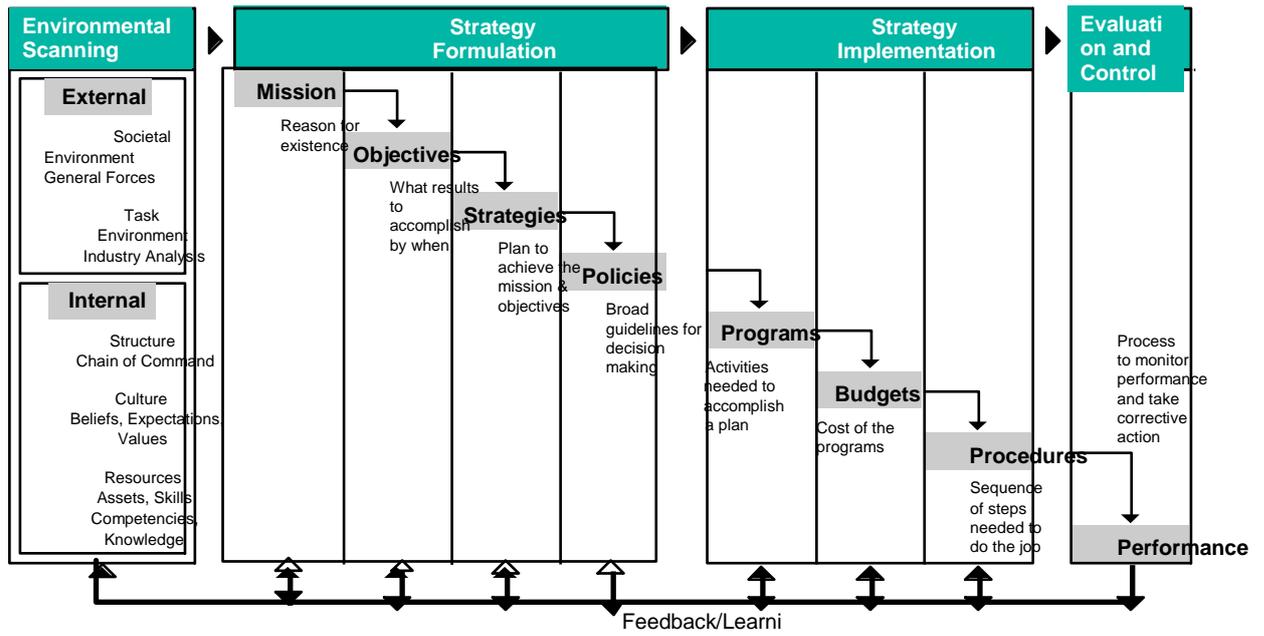
Hamad, Ibnu. 2004. *Konstruksi Realitas Politik dalam Media Massa*. Granit. Jakarta.

Hamad, Ibnu. 2004. *Konstruksi Realitas Politik dalam Media Massa*. Granit. Jakarta.

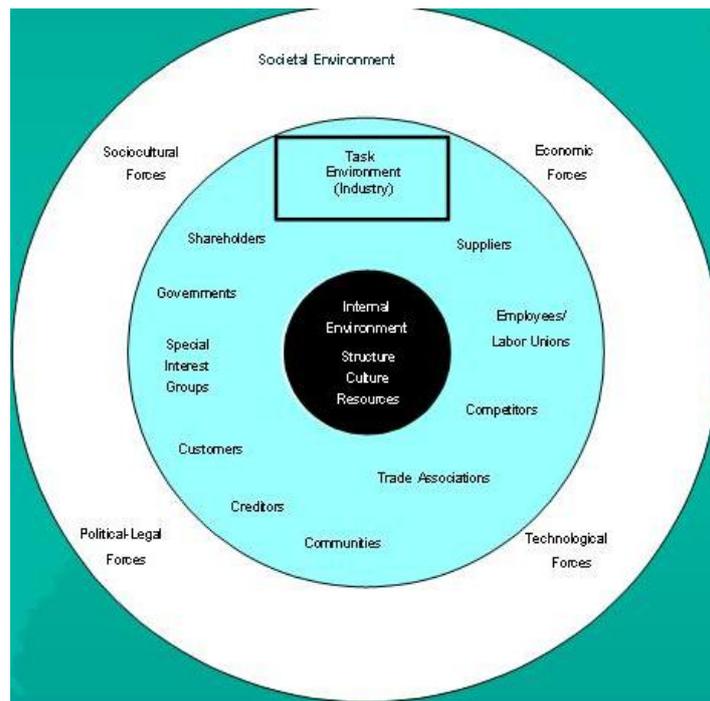
LAMPIRAN



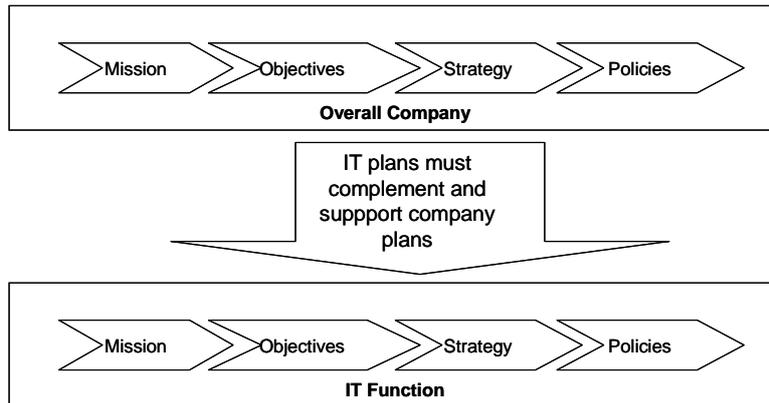
Gambar 1. Elemen Dasar Proses Manajemen Strategi (Wheelen dan Hunger, 2004)



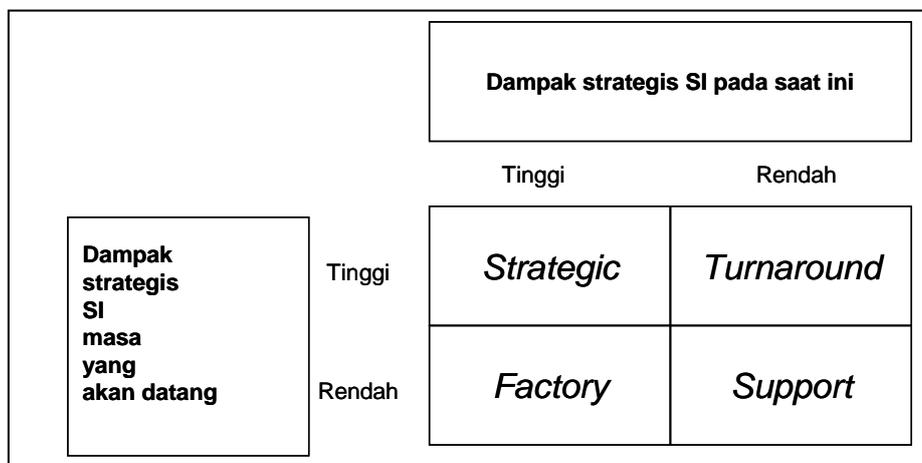
Gambar 2. Strategic Management Model (Wheelen dan Hunger, 2004)



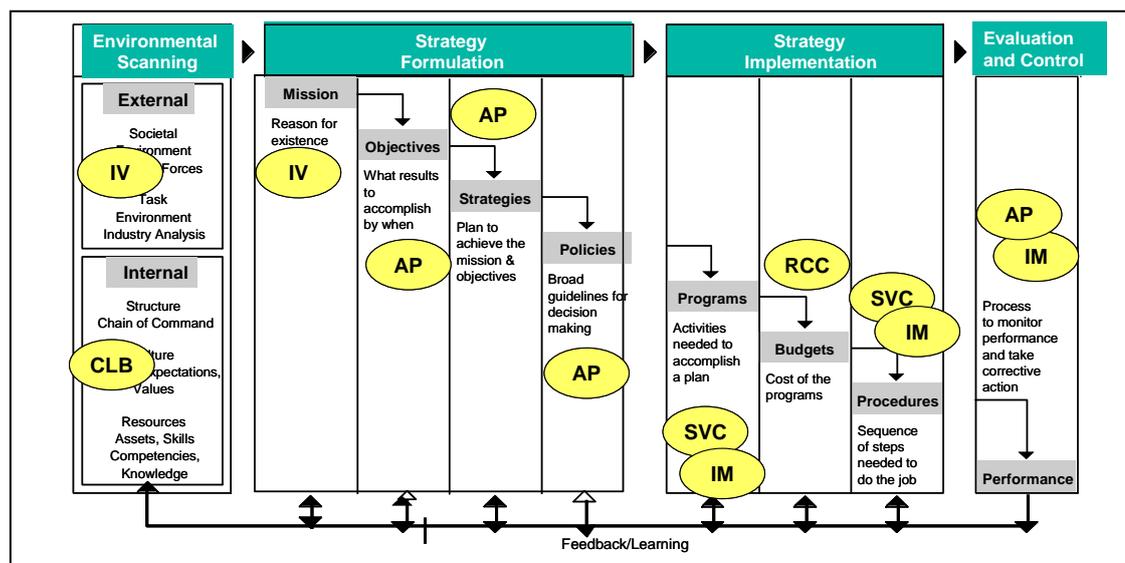
Gambar 3. Variabel-variabel Lingkungan (Wheelen dan Hunger, 2004)



Gambar 4. Perencanaan Strategi TI (Huton et. al, 2004)



Gambar 5. Strategic Grid (McFarlan, et. al, 1983)



Gambar 6. Peran CIO dalam Manajemen Strategis berbasis kerangka *Strategic Management Model* (Wheelen dan Hunger, 2004) dan “Tiga Pasang Peran” (IBM Institute for Business Value, 2009)