

Mendaya-gunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Upaya Membangun Daya Saing Nasional

Oleh: *Mas Wigrantoro Roes Setiyadi**)

Pengantar

Wacana tentang bagaimana membangun daya saing negara dilontarkan Michael Porter tahun 1990 dalam bukunya *The Competitive Advantage of Nations*. Karya Porter merupakan evolusi pemikirannya tentang bagaimana sebaiknya negara membangun daya saing. Dalam bagian pertama uraiannya Porter mengingatkan perlunya paradigma baru dalam kebijakan ekonomi suatu negara. Teori Porter tentang daya saing berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparative tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Porter menawarkan *Diamond Model* sebagai tool of analysis sekaligus kerangka dalam membangun resep memperkuat daya saing.

Dalam perjalanan waktu, *diamond model*-nya Porter tak urung menuai kritik dari berbagai kalangan. Pada kenyataannya, ada beberapa aspek yang tidak termasuk dalam persamaan Porter ini, salah satunya adalah bahwa *model diamond* dibangun dari studi kasus di sepuluh negara maju, sehingga tidak terlalu tepat jika digunakan untuk menganalisis negara – negara sedang membangun. Selain itu, meningkatnya kompleksitas akibat globalisasi, serta perubahan sistem perekonomian mengikuti perubahan rezim politik, menjadikan model diamond Porter hanya layak sebagai pioner dan acuan pertama dalam kancah studi membangun daya saing negara.

Peran Pemerintah

Vietor termasuk salah satu di antara beberapa pakar yang terus berusaha mengembangkan kerangka pemikiran baru dalam upaya membangun daya saing negara. Berbeda dengan Porter yang melihat perusahaan sebagai sumber utama daya saing negara, Vietor melihatnya dari perspektif peran pemerintah. Pandangan Vietor dilatar-belakangi fakta bahwa seiring meningkat-pesatnya arus globalisasi, banyak negara yang berjuang untuk memenangkan persaingan untuk mendapatkan teknologi,

pasar, ketrampilan dan investasi. Menurut Vietor, Pemerintah tidak dapat lepas tangan, membiarkan perusahaan berjuang sendirian.

Pemerintah perlu membantu negara dalam persaingan. Negara bersaing untuk berkembang. Hal ini merupakan salah satu dampak globalisasi. Negara bersaing untuk tumbuh dan meningkatkan standar hidup rakyatnya, mengurangi kemiskinan, mengakomodasi urbanisasi, dan menciptakan lapangan pekerjaan. Dalam lingkungan yang kompetitif ini, adalah pemerintah, secara bervariasi, yang menyediakan keunggulan *distinctive* kepada perusahaan berupa: tingkat tabungan yang tinggi dan bunga rendah bagi investasi, perlindungan hak cipta dan *good governance*, tenaga kerja yang komit, termotivasi dan paham teknologi, tingkat inflasi yang rendah, serta pasar domestik yang tumbuh dengan cepat.

Pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan keamanan, memastikan berfungsinya kontrak (perdata), mengelola ekonomi makro, meminimalkan resiko, serta menyiapkan kebijakan industri. Semua ini dilakukan dengan menciptakan dan melestarikan berbagai institusi – politik, sosial, dan ekonomi melalui kemampuan masyarakat dalam berinteraksi dan bersaing. Pemerintah juga memiliki tanggung jawab besar tidak hanya dalam kebijakan fiskal dan moneter yang keduanya secara bersama berpengaruh terhadap kinerja ekonomi, namun juga dalam pembuatan kebijakan di sektor perumahan, pendidikan, kesehatan, penelitian dan pengembangan, serta pertahanan. Di pihak lain perusahaan membutuhkan nilai tukar yang kompetitif, perlindungan hak cipta, distribusi pendapatan yang seimbang, sesedikit mungkin korupsi, beberapa kebijakan hambatan perdagangan (*trade barriers*). Semua ini dapat dilayani dengan kebijakan pemerintah yang efektif, oleh karenanya strategi pemerintah sangat penting dan setiap birokrat pemerintah bertanggung jawab terhadap terciptanya kebijakan yang efektif tersebut.

Strategi dan Struktur

Vietor mengajukan tiga kerangka analisis. Pertama, memahami kondisi saat ini, manajer harus memiliki kemampuan untuk menganalisa strategi dan struktur organisasi *nation-state*, dalam hal bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan konteks sosial politik dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja ekonomi. Kedua, karena manajer pada umumnya lebih tertarik pada “kemana arah pembangunan” dari pada “di mana posisi negara pada saat ini”, maka perlu dipikirkan tentang masa depan, dalam konteks ini akan bermanfaat untuk mempelajari *trajectory* atau

roadmap rencana pembangunan jangka panjang (RPJP). Meskipun disadari bahwa RPJP dapat berubah sewaktu-waktu – karena perang, kelangkaan pangan atau energi, huru-hara politik, atau turbulensi ekonomi – namun ketika perubahan mendadak tidak terjadi, pelaku ekonomi dapat memperkirakan kinerja dan indikator-indikator ekonomi yang dapat menjadi acuan bagi keputusan investasi dan bisnis. Ketiga, dengan tersedianya RPJP, pelaku ekonomi dapat merancang skenario sederhana tentang apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek ke depan, dengan mengajukan alternatif pesimis atau optimis.

Dalam membuktikan hipotesis yang diajukan, Vietor melakukan kajian di empat wilayah, Asia, Afrika, Amerika dan Eropa. Di Asia, secara khusus Vietor menganalisis Jepang, Singapura, China dan India untuk mempelajari strategi dan struktur pemerintahan masing-masing negara dalam membangun daya saing. Di bagian dunia lainnya, Vietor mengelompokkan Mexico, Afrika Selatan, Saudi Arabia, dan Rusia untuk mempelajari tingkat kesulitan yang dialami oleh masing-masing negara dalam melakukan penyesuaian struktural. Mexico misalnya, mengalami transisi politik dan pemerintahan yang tak kunjung tuntas sejak digulirkan pada tahun 1968. Meski kondisi ekonomi makro relatif stabil, mikroekonomi sebagian di-regulasi, beberapa BUMN sudah di-privatisasi, namun pada tahun 2000 tak pelak Mexico dihantam krisis keuangan yang sangat serius.

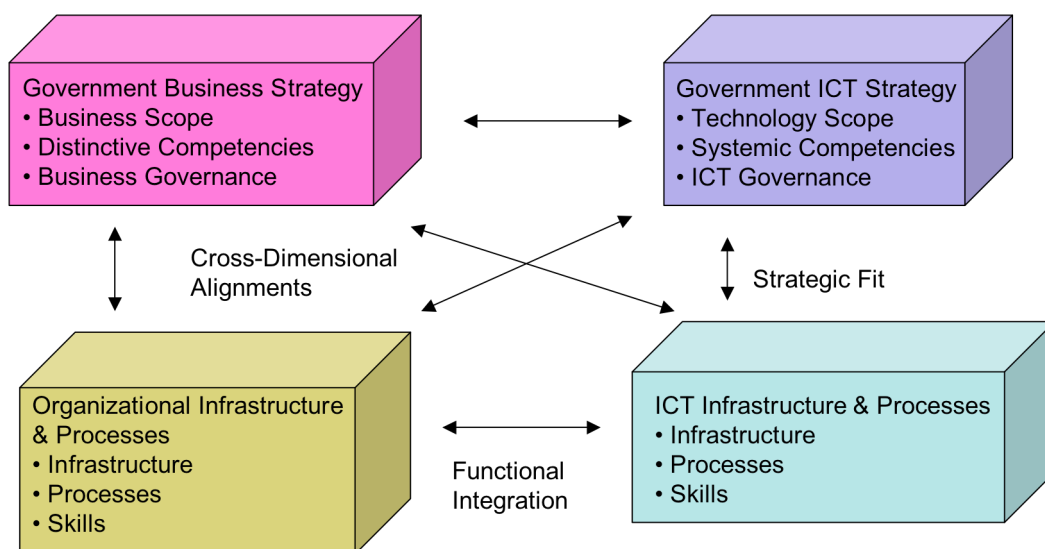
Selanjutnya, Vietor menguraikan bagaimana pemerintah sebaiknya membangun kebijakan untuk menghadapi masalah defisit anggaran, hutang, dan stagnasi ekonomi. Sebagai contoh dari kisah sukses diambil Eropa, Amerika Serikat dan Jepang, tiga entitas yang menguasai dua pertiga output dunia. Eropa memberi gambaran bagaimana evolusi perekonomian dari semula terpisah dalam wilayah negara, menjadi terintegrasi ke dalam satu wilayah ekonomi. Tak hanya kisah sukses yang disajikan, permasalahan besar yang dihadapi sejalan dengan pertumbuhan di satu sisi sementara di sisi lain terjadi penurunan produktivitas akibat proses penuaan (*aging*) sumber daya manusia dan defisit anggaran melengkapi analisis.

Elemen Sukses

Empat elemen penting yang menurut Vietor dapat menunjang pembangunan ekonomi: strategi nasional, struktur ekonomi, pengembangan sumber daya, dan pemanfaatan sumber daya secara efisien. Strategi, dapat dituangkan secara eksplisit maupun implisit, termasuk komponen ekonomi makro dan mikro. Struktur organisasi

berupa institusi yang memiliki kewenangan untuk merancang dan mengawasi pelaksanaan strategi. Bersama-sama, strategi dan struktur mengembangkan sumber daya: alam, manusia, teknologi, dan modal. Berikutnya, institusi perlu memastikan penggunaan secara efisien semua sumber daya tersebut.

Dari sepuluh negara yang menjadi objek penelitian, terdapat banyak sekali pilihan (strategi, struktur, sumber daya), beberapa di antaranya berhasil meraih sukses, seperti dialami Singapura, Jepang, dan Amerika Serikat. Beberapa lainnya, seperti terdapat di Mexico, Afrika Selatan, India dan Italia mengalami kombinasi kegagalan dan keberhasilan. Sementara Rusia dan Saudi Arabia, pada umumnya mengalami kegagalan, dan baru memetik sukses mulai tahun 2000 ketika dilakukan reformasi institusi dan pengelolaan sumber daya.



Source: John Henderson, 1991

Gambar 1. Penyelarasan TIK dengan Proses Bisnis Pemerintah

Membangun daya saing nasional sebaiknya menjadi komitmen semua kalangan, dari Presiden, anggota Kabinet, politisi, birokrat, pengusaha, pelaku bisnis, hingga kalangan akademik. Di tengah adanya saling tunjuk kelemahan ketika pernah atau sedang menjadi pemimpin bangsa, bagaimanapun peran Pemerintah dalam membangun perekonomian dan daya saing negara begitu sentral. Mengapa demikian? Meski Porter menempatkan perusahaan sebagai sumber kekuatan daya saing, dan Dong-Sung Cho (2002) dalam *From Adam Smith To Michael Porter, Evolution of Competitiveness Theory* menambahkan pentingnya peran faktor manusia dan perbedaan type faktor fisik dalam membangun daya saing nasional, namun baik

Porter, Vietor dan Cho, ketiganya sepakat tentang peran sentral pemerintah dalam membangun daya saing nasional. Satu hal yang perlu diingat, membangun daya saing bukan hanya tugas pemerintah, tetapi tugas kita semua.

Evolusi TIK Dalam Menciptakan *Value*

Bila Anda berkunjung ke suatu kantor, perusahaan publik atau privat, coba cermati ada berapa banyak komputer di kantor tersebut. Lebih jauh lagi, jika Anda masih penasaran, tanyakan kepada salah seorang di perusahaan tersebut, adakah memiliki orang atau bagian yang ditugasi mengelola semua komputer tersebut. Pertanyaan berikutnya dapat dikembangkan hingga berapa investasi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan guna memiliki dan mengoperasikan komputer, atau sejauh mana komputer yang ada memberikan manfaat bagi perusahaan.

Disadari atau tidak, penggunaan komputer di lingkungan organisasi atau perusahaan sudah sedemikian luas, dari yang hanya dipakai untuk membuat dokumen surat menyurat, hingga yang dikonfigurasi ke dalam sistem informasi strategis yang canggih dan *powerfull*. Kemunculan personal komputer (PC) beberapa tahun lalu, menggantikan peran sentral sistem komputasi terpusat yang dikuasai oleh *mini computer* dan atau *mainframe*. Salah satu ciri yang menonjol dari PC generasi pertama adalah keterbatasan aplikasi, *stationer*, dan konektivitas ke jaringan, sehingga yang kita alami, PC lebih banyak dipakai sebagai pengganti mesin hitung dan mesin ketik. Meski demikian, pada jamannya kemampuan PC semacam ini sudah dianggap revolusioner. Para pengguna awal PC malahan mengatakan PC memberi nilai tambah yang signifikan dalam otomatisasi perkantoran.

Roda jaman terus berputar, keadaan terus berubah, produk teknologi yang pada suatu masa dianggap canggih, seiring perjalanan waktu menjadi biasa, bahkan tertinggal ketika terjadi (lagi) revolusi teknologi. Jika kita simak, PC yang semula *stand alone*, berikutnya mulai diintegrasikan dalam jaringan komputer lokal, antar kota, antar negara, seterusnya hingga sekarang kita kenal jaringan komputer global (Internet). Di bidang peranti lunak-pun perubahan terus mengalir, sekarang kita tidak lagi mendengar Fortran, COBOL, Foxpro, UNIX, MS-DOS. Yang menjadi menu sehari – hari bagi kalangan pengguna dan pengelola sistem informasi antara lain, CRM, SAP, ERP, ASP, Java, Linux, dan lain sebagainya.

Gambaran di atas selain mengilustrasikan perubahan yang terus terjadi di lingkungan TIK, juga memberi pelajaran bagi kita bahwa sesuatu yang semula

dianggap sebagai nilai tambah atau keunggulan bagi organisasi, lambat laun akan menjadi suatu hal yang biasa. Jika perusahaan masih ingin tetap eksis dengan keunggulannya justru dituntut untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk menggantikan modal keunggulan yang sudah menjadi biasa tadi. Dalam konteks pengelolaan teknologi informasi di suatu organisasi bisnis, aplikasi – aplikasi korporat yang sepuluh tahun lalu dianggap *killer applications* seperti aplikasi dukungan fungsional (keuangan, personalia, akuntansi, produksi) yang stand alone, terpusat, *text base*, tidak *user friendly*, saling terpisah hingga membentuk *islands of applications*, sekarang sudah dianggap sebagai aplikasi standar atau bahkan sudah *out of date*.

Hari – hari ini, jika ada perusahaan yang masih menggunakan aplikasi teknologi informasi sebagaimana dicirikan di atas, dapat dipastikan: pimpinan perusahaan tidak mengetahui atau setidaknya tidak mau tahu manfaat komputer sehingga tidak bersedia untuk melakukan investasi baru untuk mengganti sistem lama, atau perusahaannya tidak berkembang karena dengan sistem yang lama-pun masih tetap dapat hidup. Menarik disimak pengakuan seorang pengelola sistem informasi di suatu perusahaan kelas menengah, menurut pengakuannya, pimpinan perusahaan sangat pelit untuk menambah investasi, bahkan untuk satu unit server sekalipun, namun tidak segan – segan menyetujui usulan biaya perawatan termasuk penggantian suku cadang. Kasus ini menandakan sang Boss menganggap bahwa perangkat TIK yang ada masih mampu memberikan manfaat bagi perusahaan, dan oleh karenanya tidak perlu diganti, dan tentu saja masih harus dirawat.

Jika disimak lebih lanjut, peran TIK yang terbangun ke dalam suatu sistem informasi (SI) sudah berubah cukup signifikan. Jika pada awalnya TIK dianggap sebagai komplemen saja, maka saat ini TIK sudah menjadi darah kehidupan bagi perusahaan. Sebagaimana layaknya darah pada manusia, perusahaan tidak akan dapat hidup tanpa TIK. Bayangkan perusahaan penerbangan tanpa sistem reservasi berbasis TIK dan jaringan Internet. Demikian pula tengok industri perbankan yang sekarang ini sudah mulai mengandalkan pada layanan online banking. Atau perusahaan distribusi yang sekarang ini hanya bisa sukses dan kompetitif bila didukung oleh pengelolaan data base tersebar yang berarti membutuhkan TIK dan jaringan komunikasi data.

Ketergantungan terhadap eksistensi TIK apapun aplikasi yang digunakannya sedemikian menonjol, sehingga ukuran pemanfaatan TIK bukan lagi pada berapa

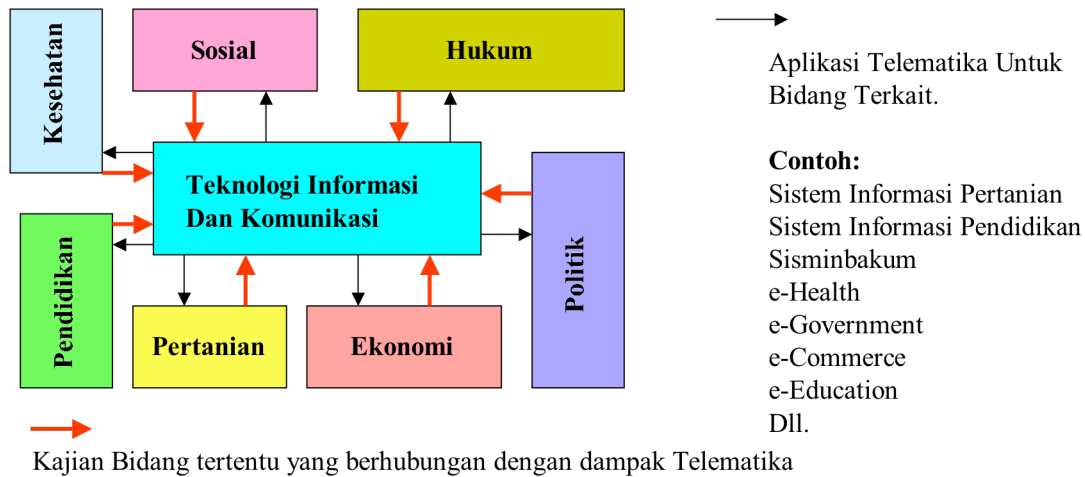
banyak meja atau staff yang menggunakan komputer, tetapi seberapa besar perusahaan meningkatkan *value of business* dengan memanfaatkan TIK.

Teknologi Informasi Dan Daya Saing

Banyak pihak merasakan manfaat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Sebagian yang lain bahkan menyatakan TIK mendukung dicapainya efisiensi, keunggulan daya saing (*competitive advantage*) organisasi. Benarkah selalu demikian?

Berbagai studi di tahun – tahun awal pemanfaatan komputer secara luas di organisasi privat melaporkan bahwa penggunaan TI mendorong terjadinya efisiensi, memperbaiki kualitas output. Atau dalam kata lain TI mendorong produktivitas. Kesimpulan semacam inilah yang kemudian menjadi jimat bagi penyebar-luasan penggunaan komputer di berbagai aspek kegiatan manusia. Sekolah-sekolah komputer dari yang top hingga yang kelas ruko mengajarkan hal ini sebagai suatu dogma yang harus dipercaya. Kita menyaksikan hari ini, hampir tidak ada lagi organisasi bisnis, nirlaba, maupun publik yang tidak menggunakan komputer (dan kemudian akses ke Internet) guna menunjang aktivitas keseharian. Walau cuma satu komputer, namun layak kita katakan sudah berkomputer. Meski hanya untuk membuat surat – menyurat, tetap dapat masuk kriteria sudah menggunakan komputer. Di sisi ekstrem lainnya, hampir tidak ada bank, perusahaan jasa telekomunikasi, penerbangan, kurir dan logistik yang beroperasi tanpa dukungan komputer. Dapat dibayangkan apa yang akan terjadi bila sistem komputer suatu bank nasional mati (*shutdown*) beberapa jam. Jangankan beberapa jam, satu menit saja seluruh sistem komputernya mati, kerugian besar akan diderita bank bersangkutan.

Dalam kajian strategi bisnis, komputer yang tersusun dalam suatu sistem informasi strategis (SIS), merupakan sumberdaya perusahaan yang dapat meningkatkan kapabilitas dan kompetensi perusahaan. Bersama sumberdaya lainnya seperti SDM, aset tetap, dan citra atau nama baik; SIS jika dikelola dengan baik dapat menjadi elemen dari strategi bisnis yang mengandalkan sumber daya (*resource-based strategy*). Namun demikian strategi ini juga belum menjamin kemenangan dalam persaingan, terutama ketika sumberdaya yang ada mudah ditiru atau tidak sulit untuk dimiliki juga oleh pesaing. Kondisi mudah ditiru oleh pesaing, karena sifat sumberdaya yang berasal dari eksternal (*vendor*). Selain menjual sumberdaya kepada kita, vendor juga menjual kepada pesaing.



Contoh:

- Kajian Ekonomi Telematika (Economic of ICT)
- Hukum Telematika

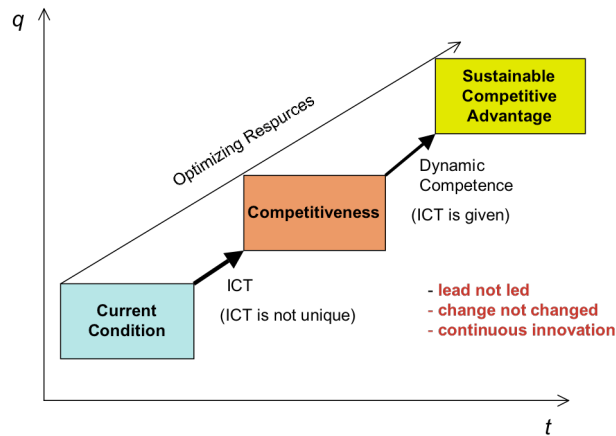
- Dampak Sosial Telematika
- Kebijakan Pendidikan Telematika
- Politik Telematika

Gambar 2. Hubungan Tik dengan Sektor Lain

Dengan rasional seperti ini saja sudah dapat dikatakan bahwa keunggulan daya saing yang mengandalkan TI, tidak akan berusia panjang. Faktor yang menggerus kejayaan bukan hanya datang dari penyamaan atau peniruan oleh pesaing (eksternal), namun juga dapat muncul dari faktor internal. Ketika pertumbuhan bisnis melesat melewati batas daya dukung SIS, maka ini pertanda pertama bagi manajemen untuk mulai mengubah SIS-nya. Demikian juga ketika manajemen enggan mengeluarkan investasi baru guna mengganti SIS yang sudah mulai ketinggalan zaman, kondisi semacam ini dapat menandai mulai surutnya daya dukung TI terhadap bisnis.

Dua faktor lain yang dapat menghalangi kelangsungan *competitive advantage* terkait dengan SIS adalah kualitas dan loyalitas SDM serta situasi regulasi industri. Suatu perusahaan yang hidup matinya sangat tergantung pada TI, harus menghadapi masalah pelik ketika lebih dari separo pegawai departemen Sistem Informasi-nya mengundurkan diri dan kabarnya akan pindah ke perusahaan pesaing. Padahal, perusahaan telah banyak berinvestasi memberikan pendidikan dan pelatihan kepada sebagian besar dari mereka yang mengundurkan diri. Jika pengunduran diri ini terjadi, operasional perusahaan akan terganggu untuk beberapa waktu hingga pos yang ditinggalkan terisi. Meskipun terisi, tidak jaminan dapat kembali seperti semula dalam tempo yang relatif cepat. Di luar itu, ada ancaman dari pesaing, karena *knowledge* yang semula dimiliki perusahaan akan menjadi milik pesaing (*brain drain*). Pelajaran yang dapat diambil dari kasus ini, meski sering dikatakan SDM sebagai aset sangat

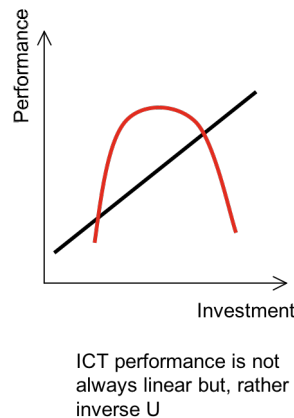
berharga bagi perusahaan, sejatinya SDM sangat rentan untuk lepas dari kendali manajemen. Ketika hal ini terjadi, sehebat apapun SIS yang dimiliki, menjadi berkurang kontribusinya bagi daya saing perusahaan.



Gambar 3. TIK dan Tahapan Menuju Daya Saing Nasional

Dalam hal regulasi, pernah terjadi kasus di mana suatu perusahaan sangat ingin membuka bisnis baru dengan memanfaatkan keunggulan SIS yang dimiliki. Keinginan tingal kenangan, ketika ternyata belum ada regulasi yang secara khusus mengatur penyelenggaraan bisnis tersebut. Padahal, tanpa adanya bisnis baru, perusahaan sudah mendekati stagnasi. Pada kasus lain, hampir semua perusahaan di suatu industri tertentu harus mengubah sistem informasi-nya, menanamkan investasi baru karena adanya regulasi yang berdampak pada perubahan-perubahan. Kasus-kasus semacam ini dialami pelaku bisnis di industri yang *regulated*, di mana *conduct* atau perilaku industri diatur oleh pemerintah.

Beberapa studi tentang dampak TI terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan antara 2000-05 di Amerika, Taiwan, Inggris, dan Jepang pada umumnya menyimpulkan bahwa hubungan investasi TI dengan kinerja perusahaan tidak selalu linier. Artinya, ada suatu masa di mana terjadi akselerasi kinerja beberapa masa sesudah investasi TI dilakukan, namun kondisi semacam ini akan melambat hingga akhirnya kurva mulai mendatar, hingga kemudian menukik. Para ahli menyebutnya sebagai kurva U terbalik (*turned U curve*).



Gambar 4. Hubungan Investasi dan Kinerja TIK

Tantangan bagi para eksekutif adalah bagaimana mengubah kurva U terbalik di atas menjadi kurva linier, sehingga setiap penambahan satu unit investasi TI akan menghasilkan sejumlah *expected output* secara konsisten selama waktu tertentu. Menjawab tantangan ini, ada beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan. Pertama, mengubah pola investasi, jika semula membeli dengan spesifikasi tetap, pertimbangkan untuk *outsourcing* atau investasi yang *flexible* dan *scalable* sesuai pertumbuhan bisnis. Kedua, lakukan penyelarasan (*alignment*) antara strategi bisnis dan SIS. Fakta empirik menunjukkan instansi pemerintah sedikit sekali melakukan penyelarasan antara TI dan “strategi bisnis” instansi bersangkutan. Penyelarasan penting agar derap bisnis dapat diimbangi oleh daya dukung SIS. Ketiga, inovasi berkelanjutan. Organisasi yang tidak melakukan inovasi, ia bukanlah organisasi, melainkan kumpulan orang-orang yang hanya menunggu ajal. Inovasi dapat untuk memperbaiki produk atau mengubah proses bisnis. Ada bahaya inovasi. Inovasi yang mudah ditiru; atau inovasi yang mengerahkan sebagian besar sumber daya perusahaan sehingga mengurangi perhatian kepada hal-hal lain yang juga tidak kalah pentingnya; dapat berujung pada dilema inovasi. Keempat, dalam memanfaatkan TI, hendaknya berorientasi untuk menciptakan *value* yang lebih unggul dari pada *value* yang berhasil diraih pesaing. Suatu studi menunjukkan bahwa pemahaman sebagian besar eksekutif terhadap *value creation* dengan memanfaatkan TI ternyata masih rendah. Kelima, manfaatkan dan kembangkan TI sedemikian rupa sehingga secara alamiah dapat membentuk sebuah *barrier to entry*. Hambatan masuk industri secara alamiah, seperti keunikan kompetensi, kerumitan dalam disain dan operasional, atau besaran investasi yang harus ditanam, pada umumnya dianggap tidak melanggar hukum positif.

Keenam, SIS dan strategi bisnis secara berkelindan dibangun untuk mengurangi atau menambah biaya alihan (*switching costs*). Ketika merayu calon pelanggan, tunjukkan biaya alihan yang rendah, namun ketika sudah menjadi pelanggan, ciptakan sedemikian rupa biaya alihan sehingga tidak mudah bagi perusahaan untuk pindah ke pesaing. Persoalan etika dapat meruak ketika perusahaan ceroboh melakukan strategi keenam ini.

Apa implikasi kebijakan publik dari uraian di atas? Jawabnya kurang lebih, bagaimana instansi pemerintah yang diberi wewenang melaksanakan pembinaan dalam pemanfaatan TI memberi bimbingan kepada semua instansi pemerintah agar dalam memanfaatkan TI tidak hanya sekedar sebagai alat pelengkap saja, namun lebih dari pada itu, bagaimana dengan komputer dapat mencapai kinerja pelayanan publik yang baik secara berkelanjutan. Akan halnya kalangan swasta, pada umumnya mereka lebih tahu apa yang harus dikerjakan.

Eksekusi Strategi Sebagai Kunci

Mengetahui sejauh mana strategi sudah diimplementasikan sama pentingnya dengan membuat strategi itu sendiri. Untuk menjawab pertanyaan mengapa evaluasi terhadap strategi TIK nasional itu penting, pertama perlu ditelaah, apakah suatu negara sudah memiliki strategi TIK nasional yang kompetitif. Kompetitif dalam pengertian ke dalam negeri terbukti TIK telah memberikan manfaat nyata meningkatkan daya saing, memperbaiki perekonomian, mendukung demokrasi, meningkatkan kualitas pendidikan, menguatkan budaya dan lain sebagainya.

Dalam kenyataannya banyak strategi TIK nasional yang sebenarnya baru berupa perencanaan atau rancangan strategi sehingga belum dapat dilihat apakah yang di-*claim* sebagai strategi TIK nasional tersebut telah memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Selain itu, kebanyakan perencanaan strategi yang ada lebih menitik-beratkan pada proses bukan pada luaran (*outcome*). Praktik semacam ini dapat dipahami karena birokrat masih banyak yang beranggapan bahwa segala sesuatu yang dibuat, dilakukan oleh pemerintah, pasti akan memberi manfaat bagi rakyat. Benarkah demikian? Padahal, dari sisi rakyat, tidak peduli bagaimana pemerintah menyediakannya (*proses*), yang penting wujud manfaatnya dapat dirasakan. Disinilah potensi konflik muncul.

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan daya guna perencanaan strategi yang sudah dibangun, perlu disempurnakan dengan tindak lanjut implementasi strategi,

pengukuran kinerja, analisis dan umpan balik bagi penyempurnaan selanjutnya. Dalam hal ini, eksekusi strategi menjadi isu sentral, dari pada hanya menyibukan birokrat pada aktivitas perencanaan yang dilakukan secara berulang, bahkan cenderung menihilkan semua yang pernah dilakukan pada periode sebelumnya.

Perencanaan harus dioperasionalkan, hasil perlu disajikan. Namun demikian, disadari bahwa mengimplementasikan strategi sehingga semua elemen berfungsi dengan baik sesuai perencanaan dan memberi manfaat jauh lebih sulit dibanding dengan membuatnya. Eksekusi merupakan faktor kritis bagi keberhasilan strategi. Eksekusi merepresentasikan proses disiplin dari serangkaian kegiatan yang saling terkait, melibatkan banyak pihak, dan memungkinkan organisasi (negara, pemerintah, perusahaan) memberi value bagi *stakeholder*-nya. Tanpa eksekusi yang hati-hati, terukur, dan seksama sasaran perencanaan strategi tidak dapat dicapai, sehingga hanya semacam utopia saja.

Bahkan ketika sudah dijalankan dengan hati-hati sekalipun, masih belum ada jaminan bahwa sebuah strategi akan dapat berhasil. Fakta seperti ini dapat dilihat di beberapa negara yang belum menunjukkan hasil sesuai dengan yang diinginkan, meski strategi telah dijalankan dengan hati-hati. Sama halnya di lingkungan perusahaan, di mana sebuah strategi gagal ketika diimplementasikan, strategi TIK nasional dapat pula mengalami kegagalan ketika diimplementasikan. Di antara banyak faktor penyebab kegagalan eksekusi strategi salah satunya adalah ketika merencanakan strategi, pembuatnya tidak menyadari bahwa dengan strategi yang sedang dibuatnya organisasi akan dibawa ke suatu masa depan melalui metamorfosa yang - bisa jadi – organisasi tersebut tidak atau belum memiliki sumber daya yang cukup untuk membuat strategi menjadi sukses. Salah satu sumber daya strategis adalah dukungan semua pihak, termasuk dari rakyat sebagai calon penerima manfaat.

Indikator Kemajuan

Pakar manajemen selalu mengingatkan pentingnya manajer menentukan tolok ukur guna mengetahui sejauh mana posisi relatif kinerja terhadap sasaran. Dengan menggunakan tolok ukur, pada umumnya dalam format kuantitatif, manajer dapat mengatakan bahwa dirinya telah mendekati atau masih jauh dari sasaran yang telah ditetapkan. Birokrat pemerintah-pun, jika mendekalarasikan sasaran tugasnya kepada publik, telah menciptakan peluang bagi masyarakat untuk menilai apakah kinerjanya di bawah, tepat atau di atas standar sasaran.

Sayangnya, hampir sudah menjadi tradisi di kalangan pemerintahan, pernyataan strategi (*strategic intent*) yang berisi sasaran pembangunan hampir selalu diwarnai dengan kalimat kualitatif, normatif, bombastis. Seolah-olah untuk memukau perhatian masyarakat, namun sejatinya sengaja menciptakan ruang perlindungan bagi birokrat, teknokrat, politisi yang membuat kebijakan publik tersebut agar bila tidak tercapai, ada peluang untuk menghindar dari tanggung jawab.

Perilaku semacam ini – rupanya- terjadi juga dalam perencanaan strategi TIK Nasional. Hal ini dapat dilihat dari masih dominannya sasaran kualitatif dari pada pernyataan tentang sasaran kuantitatif dalam dokumen resmi yang diterbitkan Departemen terkait. Memang ada disebutkan sasaran berupa angka, namun angka tersebut merujuk ke tahun, bukan merujuk pada kuantitas indikator – indikator kemajuan adopsi TIK oleh masyarakat.

Lalu, apa saja sebaiknya indikator kemajuan pembangunan TIK nasional yang sebaiknya disajikan ke hadapan publik? Ada beberapa indikator yang digunakan negara – negara sedang membangun, antara lain: kontribusi output sektor TIK terhadap GNP; penetrasi dan tingkat penyebaran telepon tetap, telepon selular; jumlah dan sebaran PC, pengguna Internet, host Internet, penyedia akses Internet, penyedia konten Internet; literasi penduduk, pegawai pemerintah, pejabat publik terhadap TIK; belanja (modal dan operasional) instansi swasta dan pemerintah untuk mengadakan TIK; jumlah pengusaha dan nilai bisnis industri dalam negeri penyedia layanan TIK (pembuat piranti lunak, perangkat keras, dan lain-lain); jumlah paten terkait dengan produk dan jasa TIK; dan izin yang diterbitkan pemerintah untuk penanaman modal dalam industri produk dan jasa TIK.

Upaya transparan dan melibatkan peran serta masyarakat yang telah ditunjukkan oleh Pemerintah perlu diapresiasi dengan meningkatkan intensitas hubungan kemitraan pemerintah-swasta. Pemerintah-pun sebaiknya menerbitkan strategi TIK nasional yang terukur dan mudah dipahami masyarakat.

*) *Ketua Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL)*