



Mata Ajar

KONSEP DAN STRATEGI E-BUSINESS

Topik Bahasan

THE WAR ROOM

Versi

2013/1.0

Nama File

KDSEB-9A-TheWar.pdf

Referensi Pembelajaran

9-A

Konsep dan Strategi E-Business

THE WAR ROOM



Sumber: Fred A. Kuglin et al., 2001

1234567891011121314151617181920

Bayangkan jika terjadi salah satu dari skenario di bawah ini terjadi:

- Satu dari tiga pabrik pembuat tepung yang memasok 25% dari total pasar tepung di tanah air mengalami kebakaran hebat sehingga tidak dapat difungsikan lagi; atau
- Sebuah kilang minyak raksasa di salah satu daerah di Indonesia mendadak meledak sehingga tidak dapat menghasilkan minyak mentah yang dibutuhkan berbagai industri; atau
- Sejumlah besar depot logistik (dolog) tempat menyimpan beras untuk keperluan pangan nasional dirusak massa; atau
- Beberapa skenario lain yang menyebabkan terganggunya operasi sebuah perusahaan hulu sehingga tidak dapat menghasilkan pasokan produk yang dibutuhkan oleh sejumlah perusahaan lain atau pelanggan langsung.

Apa yang dapat dan harus dilakukan oleh manajemen eksekutif atau jajaran direksi di masing-masing perusahaan untuk dapat mengatasi permasalahan di atas sehingga tidak mengganggu kondisi makro kebutuhan pasar akan tepung, minyak, beras, atau produk pokok lainnya? Di negara-negara maju, dalam menghadapi permasalahan krisis seperti ini yang dilakukan perusahaan adalah melakukan serangkaian aktivitas singkat dan kilat yang dilakukan oleh segenap manajemen inti perusahaan dengan menggunakan sebuah ruangan dengan fasilitas khusus yang diistilahkan sebagai "war room". Fasilitas apa yang tersedia di tempat ini? War Room atau Ruang Perang pada dasarnya merupakan sebuah tempat dimana para manajemen inti dapat melakukan analisa secara kilat mengenai kondisi serius yang mendadak dihadapi perusahaan, agar dalam

hitungan jam (bukan hari, minggu, atau bulan), manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan secara strategis ataupun operasional terhadap langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk mengurangi besarnya “damage” yang terjadi. Secara fisik, ruangan ini dibagi menjadi dua bagian utama:

- Sessions Room, merupakan sebuah ruang besar yang terbagi menjadi beberapa kubikal berukuran kecil, sedang, maupun besar tempat diskusi kelompok dilakukan. Di setiap ruangan disediakan berbagai peralatan presentasi multimedia canggih yang dikontrol oleh fasilitas komputer yang mudah dipergunakan (seperti touch screen, digital board, desk control panel, dan lain sebagainya). Melalui kanal akses ini, manajemen dapat mengakses data dan informasi apapun yang dibutuhkan secara real-time, dalam bentuk berbagai media seperti teks, grafik, gambar, audio, video, dan lain sebagainya.
- Infrastructure Room, merupakan ruang yang sebenarnya berada “di belakang layar” tidak terlihat, yang pada dasarnya merupakan “otak pengetahuan” dari perusahaan terkait, karena di sinilah letaknya berbagai data internal maupun eksternal yang siap diolah menjadi informasi dan pengetahuan oleh berbagai jenis aplikasi-aplikasi penting (seperti Executive Information System, Decision Support System, Artificial Intelligence System, Management Information System), dengan menggunakan perangkat keras yang sangat handal dan canggih. Obyektif dari ruang penunjang ini adalah agar semua data dan informasi yang dibutuhkan oleh mereka yang sedang berada di Sessions Room dapat diciptakan dan didistribusikan sehingga “siap saji”.

Sessions Room

Apa yang terjadi di tempat ini? Begitu mendengar krisis yang dihadapi, yang pertama kali dilakukan oleh Presiden Direktur atau CEO (Chief Executive Officer) adalah memesan War Room kepada pengelola untuk dipergunakan secara intens dalam waktu dekat. Pada saat yang sama pimpinan perusahaan juga meminta War Room untuk mengundang manajemen inti perusahaan dan menyediakan berbagai data dan informasi operasional yang dianggap perlu oleh yang bersangkutan. Sejalan dengan persiapan kilat yang dilakukan oleh manajer War Room, seluruh jajaran pimpinan inti diundang untuk segera menuju ke War Room secepatnya. Bagi yang berada di luar kota atau luar negeri diminta untuk “pulang” segera, jika tidak memungkinkan (terutama yang di luar negeri), diminta untuk siap berada di depan notebooknya yang terkoneksi dengan internet ke War Room dengan fasilitas multimedia yang memadai. Kurang lebih satu jam kemudian, mulailah yang berkepentingan memasuki War Room. Ketika mereka “check in”, para manajer tersebut disediakan satu paket informasi yang singkat padat dan jelas mengenai berbagai data dan informasi terkait dengan krisis yang dihadapi. Sambil menunggu pimpinan perusahaan hadir, masing-masing dari mereka mempelajari secara seksama paket informasi tersebut. Tigapuluh menit kemudian pimpinan perusahaan datang dan semua berkumpul di ruangan terbesar dalam

Sessions Room dengan format duduk setengah melingkar menghadap ke pimpinan perusahaan. Layar multimedia pun diturunkan, dan pimpinan perusahaan mengadakan presentasi mengenai krisis yang terjadi di perusahaan. Fokus dari presentasi tersebut diarahkan pada hal-hal berikut:

- Deskripsi secara ringkas, padat, dan jelas mengenai krisis yang baru saja terjadi;
- Penyebab utama dari krisis tersebut dan permasalahan-permasalahan berantai yang timbul karena adanya peristiwa tersebut;
- Dampak dari masing-masing permasalahan tersebut ke berbagai pihak internal dan eksternal perusahaan, mengingat bahwa sebagai perusahaan hulu, produk mereka sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan lain untuk memproduksi;
- Usulan-usulan singkat mengenai sejumlah skenario penyelesaian krisis yang diajukan oleh pimpinan perusahaan yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya;
- Tingkatan prioritas terhadap masing-masing permasalahan yang ada; dan
- Hal-hal terkait lainnya yang dianggap penting untuk diketahui seluruh manajer inti sehubungan dengan krisis yang terjadi.

Berdasarkan pembekalan tersebut, dibentuklah kelompok-kelompok kecil terdiri dari 3-7 orang untuk membicarakan mengenai kondisi tersebut di atas dengan lebih seksama. Masing-masing kelompok berhak untuk menempati sebuah ruangan canggih yang diperlengkapi dengan komputor dan fasilitas teknologi komputer lainnya dimana secara cepat mereka dapat mencari dan mengolah data mentah maupun informasi yang mereka inginkan. Berbagai skenario di atas maupun gagasan-gagasan baru disimulasikan melalui komputer, terutama analisa cost-benefit dan untung-ruginya diambil suatu kebijakan terhadap hal-hal strategik, misalnya yang berkaitan dengan profitabilitas perusahaan, pertumbuhan perusahaan, kerugian yang dihadapi, potensi keluhan pelanggan, analisa kompetitor, kajian supply-demand pasar, dan lain sebagainya. Tentu saja informasi internal maupun eksternal harus tersedia secara cepat agar proses kajian kelompok dapat dilakukan secara efektif. Melalui internet, intranet, dan ekstranet yang dimiliki, tidak mustahil pula sebuah perusahaan dapat mengakses data maupun informasi dari para pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis-nya, untuk melihat cara-cara mempertahankan relasi baik dengan mereka walaupun krisis besar dihadapi perusahaan. Setelah masing-masing kelompok memperhitungkan dan mengkaji berbagai skenario secara seksama, akhirnya setiap kelompok memutuskan satu skenario terbaik yang akan dijadikan sebagai rekomendasi kelompok. Secara kuantitatif maupun kualitatif data perhitungan yang dijadikan landasan berpijak dihasilkannya keputusan tersebut dipersiapkan untuk dipresentasikan di pertemuan berikut.

Seusai masing-masing kelompok menyelesaikan tugasnya selama kurang lebih 2-4 jam, pimpinan perusahaan kembali mengumpulkan mereka di ruang utama, dan memberikan kesempatan kepada masing-masing kelompok untuk memberikan rekomendasi terbaiknya berdasarkan kajian yang telah dilakukan. Diskusi secara interaktif dan intens antara kelompok yang memiliki rekomendasi andalannya masing-masing dilakukan di ruang

tersebut. Jika ada hal yang meragukan, di ruang yang sama langsung dilakukan pengecekan terhadap data atau informasi yang dibutuhkan, apakah melalui komputer, internet, satelit, tele conference, maupun alat-alat canggih teknologi informasi lainnya. Setelah berdebat dan berargumentasi, akhirnya dipilihlah sebuah skenario terbaik, yang dapat dilakukan melalui kemufakatan bulat (unanimous) atau pemungutan suara (voting). Bersamaan dengan diputuskannya skenario terbaik tersebut, disusun pula di ruangan yang sama kebijakan dan landasan berpijak operasional (Standard Operating Procedure) yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terkait di perusahaan. Rapat ditutup oleh pimpinan perusahaan dengan berpesan agar seluruh keputusan tersebut dilaksanakan dalam waktu yang secepat-cepatnya oleh seluruh jajaran karyawan perusahaan.

Infrastructure Room

Keseluruhan aktivitas di Sessions Room tersebut hanya dapat terjadi seandainya perusahaan memiliki sebuah infrastruktur teknologi yang canggih di belakang layar. Tidak dapat dipungkiri bahwa hal utama yang patut diperhatikan dalam pemilihan teknologi yang tersedia adalah permasalahan kecepatan, bukan biaya (at any cost). Ada tiga fasilitas utama yang harus tersedia:

1. Sistem Database yang baik dimana paling tidak sebuah datawarehouse yang berisi seluruh data transaksi dan operasional sehari-hari perusahaan. Akan lebih baik jika perusahaan dapat pula mengakses sistem database mitra bisnisnya dan pelanggannya melalui ekstranet maupun internet.
2. Beragam Aplikasi yang membentuk suatu sistem informasi terintegrasi dan terpadu, terutama yang berkaitan dengan Supply Chain Management, Demand Chain Management, Customer Relationship Management, Enterprise Resource Planning, Financial and Accounting System, Marketing and Sales Forecasting, dan lain sebagainya. Gabungan dari aplikasi inilah yang akan menjadi tulang punggung manajemen dalam melakukan simulasi dan analisa "what-if".
3. Infrastruktur Teknologi Informasi yang selain cepat dan berpita lebar (big bandwidth), terhubung pula dengan berbagai jaringan terkait dengan aktivitas perusahaan. Kemampuan infrastruktur untuk melakukan pengolahan data secara cepat dan pendistribusian berbagai format data multimedia merupakan syarat mutlak spesifikasi yang harus dimiliki perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi seandainya pada sesi diskusi dirasa perlu untuk mengadakan komunikasi atau kolaborasi jarak jauh dengan para pakar baik melalui tele conference maupun teknologi canggih lainnya.

Bagi perusahaan yang telah memiliki sebuah sistem informasi yang terpadu, membuat fasilitas war room tidaklah sulit, karena yang diperlukan hanyalah membeli beberapa peralatan dengan spesifikasi baru yang akan diperlukan pada saat krisis terjadi. Beberapa vendor banyak pula yang menawarkan jasa outsourcing maupun insourcing terhadap

fasilitas canggih tersebut, mengingat selain harganya cukup mahal, penggunaannya pun jarang sekali (on demand only). Namun apabila dibandingkan dengan kerugian yang harus ditanggung perusahaan seandainya tidak dapat menangani masa krisis secara cepat dan tepat, apalah artinya sebuah investasi untuk mendirikan war room.