



Majelis Guru Besar
Institut Teknologi Bandung



Majelis Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Pidato Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Profesor Togar Mangihut Simatupang

**MANAJEMEN RANTAI NILAI
DALAM ERA KREATIF**

29 Oktober 2010
Balai Pertemuan Ilmiah ITB

Hak cipta ada pada penulis

**Pidato Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung**
29 Oktober 2010

Togar Mangihut Simatupang

**MANAJEMEN RANTAI NILAI
DALAM ERA KREATIF**



Majelis Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Hak cipta ada pada penulis

MANAJEMEN RANTAI NILAI DALAM ERA KREATIF
Disampaikan pada sidang terbuka Majelis Guru Besar ITB,
tanggal 29 Oktober 2010.

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Hak Cipta ada pada penulis
Data katalog dalam terbitan

Togar Mangihut Simatupang
MANAJEMEN RANTAI NILAI DALAM ERA KREATIF
Disunting oleh Togar Mangihut Simatupang

Bandung: Majelis Guru Besar ITB, 2010
viii+86 h., 17,5 x 25 cm
ISBN 978-602-8468-25-1

1. Manajemen 1. Togar Mangihut Simatupang

KATA PENGANTAR

Materi tulisan yang akan disampaikan adalah tentang “**Manajemen Rantai Nilai Dalam Era Kreatif**”. Tulisan ini merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban sebagai seorang guru besar terhadap masyarakat luas yang menyangkut alasan pengembangan keilmuan dan sejauh mana sumbangan pemikiran dalam memajukan pengetahuan. Secara umum, bidang yang disoroti pada kesempatan ini adalah disiplin manajemen dan perannya di dalam masyarakat. Kemudian dilanjutkan secara spesifik pada manajemen rantai nilai, yang merupakan salah satu fungsi manajemen dalam upaya menghasilkan barang atau jasa yang bernilai kepada pelanggan.

Pertanyaan yang hendak dijawab dalam tulisan ini adalah “bagaimana menunjukkan dan menguji kredibilitas manajemen sebagai suatu bidang kajian ilmiah?”. Manajemen tidak dapat terpisahkan dari peradaban manusia yang berperan dalam melakukan penatalayanan terhadap berbagai sumberdaya terutama akal budi untuk mencapai tujuan bersama. Manfaat pertama pengkajian secara bersama-sama peradaban dan manajemen memungkinkan pemberian konteks yang lebih luas pada manajemen dan penjelasan mengapa manajemen berpengaruh terhadap perkembangan suatu peradaban. Manfaat kedua adalah Indonesia sudah berada dalam era pasar bebas yang dimulai dengan kawasan Asia Tenggara, dengan Cina, dan berikutnya dengan

India. Kemampuan inovasi dan manajemen tidak dapat ditawar lagi menjadi kebutuhan utama untuk mampu bertahan dalam pusaran persaingan.

Beberapa butir-butir pokok yang hendak disampaikan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut.

Pertama, inovasi dan manajemen mempunyai peranan penting untuk memajukan sistem ekonomi dan sistem sosial dalam menghadapi perubahan peradaban.

Kedua, manajemen adalah cara manusia mengkoordinasikan pekerjaan dengan menggunakan sumberdaya dalam suatu organisasi. Manajemen sebagai sains adalah bagian dari sains sosial karena manajemen berkaitan dengan manusia. Sains manajemen mempunyai kepedulian untuk mengkaji wawasan dunia yang berpengaruh pada perilaku dan sikap orang baik dalam organisasi maupun dalam kegiatan penelitian.

Ketiga, sebagai salah satu fungsi manajemen, keilmuan manajemen operasi mengalami evolusi yang panjang dan perlu ditunjukkan perkembangan penelitian termasuk kontribusi penulis serta relevansinya dengan era kreatif. Bentuk terkini dari manajemen operasi adalah manajemen rantai nilai yang berfungsi menciptakan nilai dari dua sisi permintaan dan penawaran.

Keempat, penulis menyampaikan suatu konsep berpikir rantai nilai

yang sedang berkembang dan diperkirakan dapat menambah khasanah perkembangan keilmuan manajemen di kemudian hari.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan kemajuan bagi pendidikan, penelitian, dan praktik manajemen.

Bandung, 29 Oktober 2010,

Togar M. Simatupang

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
1. PENDAHULUAN	1
2. INOVASI DALAM ERA KREATIF	4
2.1. Inovasi dan Kemajuan	7
2.2. Keteringgalan Inovasi Indonesia	13
3. DISIPLIN MANAJEMEN	20
3.1. Manajemen Dalam Era Kreatif	25
3.2. Sains Manajemen	28
4. MENUJU MANAJEMEN RANTAI NILAI	36
4.1. Manajemen Operasi	36
4.2. Manajemen Rantai Pasokan	38
4.3. Manajemen Rantai Nilai	41
4.4. Kolaborasi Rantai Nilai	46
4.5. Arsitektur Kolaborasi	53
5. BERPIKIR RANTAI NILAI	59
6. KESIMPULAN	69
7. UCAPAN TERIMA KASIH	72
BAHAN RUJUKAN	75
CURRICULUM VITAE	83

MANAJEMEN RANTAI NILAI DALAM ERA KREATIF

1. PENDAHULUAN

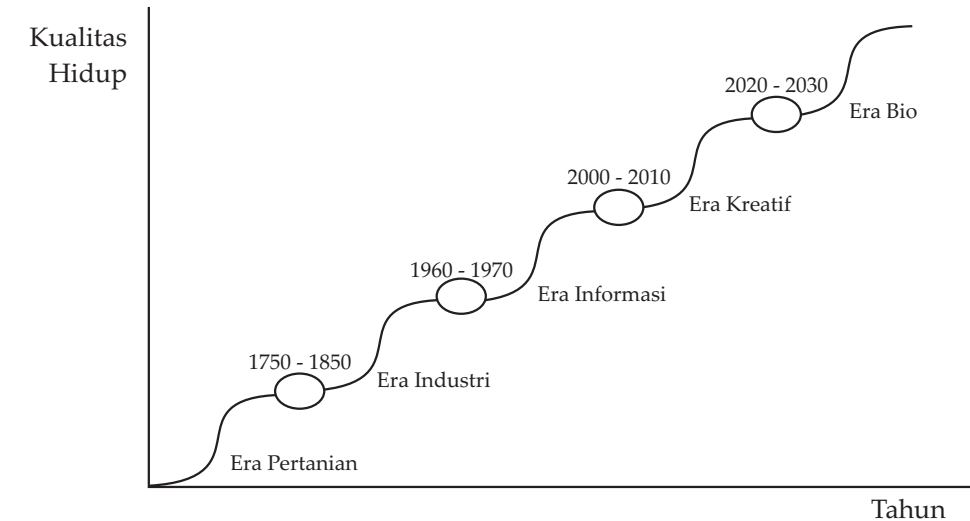
Gelombang peradaban bergerak dan berubah arah seiring dengan corak tindakan kolektif yang berdasar pada pemikiran dan tindakan inovatif dengan pemanfaatan teknologi dalam mengendalikan tatanan sosial dan sumberdaya alam. Suatu masyarakat mengalami kemajuan secara bertahap yang tercermin pada nilai-nilai yang dianut, wawasan dunia atau pola pikir, praktik masyarakat dalam bekerja, struktur hirarki sosial, dan karya artefak yang dihasilkan. Pentahapan terjadi karena adanya pengembangan inovasi baru yang mengakibatkan munculnya gelombang perubahan. Kemajuan terjadi ketika suatu masyarakat dapat berselancar di atas gelombang perubahan dan bukan terpinggirkan.

Alvin Toffler (1970), seorang futuris Amerika, telah memperkirakan cara hidup masyarakat dalam menghadapi berbagai tingkat perubahan karena kehadiran inovasi baru. Dengan menggunakan analogi kejutan budaya yang menggambarkan ketidakmampuan suatu budaya untuk beradaptasi dengan budaya yang lebih maju, suatu masyarakat bisa gagal memperbaharui dirinya sendiri akibat kemunculan teknologi baru yang mengubah pola orang bekerja dan hidup. Toffler membagi tiga era perkembangan menurut waktu: pertanian (feodal, maskulin, kedekatan dengan alam), industri (standarisasi, demokratisasi, urbanisasi), dan

informasi (komputer, internet, pengetahuan). Walaupun proses perubahan peradaban tidak linier tetapi pesan yang hendak disampaikan adalah perubahan tidak bisa dibendung.

Apakah era berikutnya? Dunia sudah memasuki peradaban keempat dengan sebutan era kreatif yang menempatkan kreativitas sebagai sumberdaya utama. Perkiraan gelombang berikutnya setelah era kreatif adalah era bio yang menekankan pentingnya inovasi sumberdaya hayati baik untuk keperluan makanan, kosmetik, kesehatan, energi, dan konservasi. Gambar 1 menunjukkan perkembangan lima era peradaban manusia termasuk periode transisinya. Masing-masing era membawa tantangan dan konsekuensi tersendiri terhadap sistem ekonomi dan sosial terutama terhadap perkembangan bagaimana suatu masyarakat mampu beradaptasi dengan mengorganisasikan dirinya untuk meningkatkan kualitas hidup yang lebih baik.

Tulisan ini mencoba menjawab pertanyaan bagaimana suatu masyarakat dapat berkembang dalam era kreatif dan perubahan apa yang terjadi pada disiplin manajemen yang diakibatkan oleh kehadiran era kreatif. Pemaparan disajikan berdasarkan pada sumbangan pemikiran mengapa dan bagaimana suatu masyarakat dapat beradaptasi dan seperti apa perkembangan sosok keilmuan manajemen dalam era kreatif.



Gambar 1.: Perkembangan era peradaban manusia

Pengkajian terhadap perkembangan peradaban dan keilmuan manajemen berangkat dari dua buah premis. Premis pertama adalah bahwa keyakinan, kebiasaan, dan perilaku merupakan ungkapan-ungkapan prinsip dan wawasan hidup (*worldview*) yang lebih mendasar (Smart, 2000). Istilah wawasan dunia berasal dari istilah *weltanschauung* dalam bahasa Jerman yang berarti persepsi tentang dunia (*welt* adalah dunia dan *anschauung* adalah persepsi). Wawasan dunia mengacu pada orientasi kognitif dari ide-ide dan keyakinan yang melaluinya seseorang menafsirkan dan berinteraksi dengan dunia. Wawasan dunia terikat pada budaya, agama, filsafat, ataupun sains. Premis kedua adalah bahwa pola hidup suatu masyarakat terjadi melalui penyalinan baik secara verbal maupun tindakan berulang satuan informasi budaya atau meme,

misalnya ide-ide, nilai-nilai, atau tradisi-tradisi, dari satu individu ke individu lainnya (Dawkins, 1976).

Kedua premis di atas dibaratkan hubungan antara stok dan aliran sehingga memungkinkan terjadinya pengembangan pengetahuan dan jaringan interaksi ide-ide yang membawa pertukaran, persaingan, benturan, dan perubahan. Sementara manajemen adalah bagian dari suatu peradaban, maka pengajuan kedua premis memberikan dua konsekuensi. Sebagai konsekuensi pertama, setiap peradaban mempunyai wawasan dunia tertentu dan kerap terjadi pertukaran antar wawasan dunia. Konsekuensi kedua menyatakan bahwa kedua premis memungkinkan disiplin manajemen menempatkan wawasan dunia sebagai objek pengkajian yang berpengaruh pada praktik pengambilan keputusan dan penelitian.

2. INOVASI DALAM ERA KREATIF

Mengapa muncul era kreatif? Era informasi telah membuka kesempatan baru dalam menghasilkan inovasi yang bersifat massal. Para pelanggan telah dibanjiri dengan produk yang standar dengan harga yang terjangkau. Otomatisasi khususnya komputer telah menggantikan peran pekerja manual dalam menghasilkan komoditas dengan kualitas baik. Kegiatan sumber luar telah semakin marak dilakukan dengan menyerahkan pekerjaan bukan inti kepada programer dan pekerja

pabrikasi di negara-negara yang lebih murah biayanya. Dengan meningkatnya kemakmuran, muncul kebutuhan baru untuk mencari kebermaknaan dan pengalaman ketika menggunakan atau mengkonsumsi barang atau jasa. Pekerja desain telah menggantikan pekerja pengetahuan untuk menghasilkan barang atau jasa sarat makna dan keunikan. Pink (2005) menyebut era baru yang muncul pada abad ke-21 ini sebagai era konseptual yang ditandai dengan keunikan dan kebermaknaan. Melanjutkan ide Toffler, Pink mengusulkan empat era peradaban, yakni pertanian dengan petani pada abad ke-18, industri dengan pekerja pabrikasi pada abad ke-19, informasi dengan pekerja pengetahuan pada abad ke-20, dan konseptual dengan pekerja desain pada abad ke-21.

Howkins (2001) berargumentasi bahwa ekonomi baru sudah muncul seputar industri kreatif yang dikendalikan oleh hukum kekayaan intelektual seperti paten, hak cipta, merek, royalti, dan desain. Kehadiran gelombang ekonomi kreatif dimulai ketika Howkins menyadari untuk pertama kalinya pada tahun 1996 karya hak cipta Amerika Serikat mempunyai nilai penjualan ekspor sebesar 60,18 miliar dolar (sekitar Rp 600 triliun) yang jauh melampaui ekspor sektor lainnya seperti otomotif, pertanian, dan pesawat. Menurut Howkins, riset dan pengembangan tahun 1999 menduduki peringkat pertama sektor industri kreatif dunia dengan nilai sebesar 545 miliar dolar melampaui penerbitan (\$ 506 miliar) dan piranti lunak (\$ 489 miliar).

Era kreatif berfokus pada kreasi dan eksploitasi karya kekayaan intelektual seperti seni rupa, film dan televisi, piranti lunak, permainan, atau desain fesyen, dan termasuk layanan kreatif antar perusahaan seperti iklan, penerbitan, dan desain. Barang dan jasa yang dihasilkan dalam era kreatif bukan hanya bernilai fungsional tetapi mencakup nilai ekspresi antara lain nilai estetika yang mencerminkan keindahan, nilai kerohanian yang mencerminkan ideologi dan wawasan dunia, nilai sosial yang mencerminkan identitas dan gaya hidup, nilai sejarah yang mencerminkan warisan budaya, nilai simbolis yang mencerminkan gengsi pelanggan, dan nilai otentitas yang mencerminkan keunikan dan orisinalitas. Perdagangan dan perputaran barang dan jasa kreatif memunculkan corak ekonomi baru yang disebut ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif didefinisikan sebagai sistem kegiatan manusia yang berkaitan dengan produksi, distribusi, pertukaran, serta konsumsi barang dan jasa yang bernilai kultural, artistik, dan hiburan (Simatupang, 2007).

Mesin penggerak ekonomi kreatif adalah industri kreatif yang menciptakan dan mendistribusikan barang atau jasa dengan muatan intelektual dan nuansa artistik yang kental dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia lewat mata rantai perdagangan. Pemerintah Inggris melalui Kementerian Budaya, Media, dan Olah Raga memberikan lingkup industri kreatif sebagai kegiatan yang bersumber dari kreativitas, keahlian, dan talenta individu yang berpeluang meningkatkan kesejahteraan dan lapangan kerja melalui penciptaan dan

komersialisasi kekayaan intelektual. Kementerian ini menetapkan 13 sektor usaha yang termasuk dalam industri kreatif, yakni periklanan, arsitektur, seni murni dan barang antik, kerajinan, desain, fesyen, film dan video, hiburan interaktif dan permainan komputer, musik, seni pertunjukan, penerbitan, piranti lunak dan animasi, serta televisi dan radio.

Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2008) telah melakukan pemetaan empat belas kelompok industri kreatif yang meliputi: periklanan; arsitektur; pasar seni dan barang antik; kerajinan; desain; fesyen; film, video, dan fotografi; permainan interaktif; musik; seni pertunjukan; penerbitan dan percetakan; layanan komputer dan piranti lunak; radio dan televisi; dan riset dan pengembangan. Kontribusi industri kreatif terhadap produk domestik bruto sebesar Rp 104,4 triliun rupiah tahun 2006. Selain itu sektor ini juga mampu menyerap 4,5 juta pekerja dengan tingkat pertumbuhan sebesar 17,6% di tahun 2006. Fesyen dan kerajinan adalah sub-sektor yang sangat menonjol di Indonesia, meskipun di sektor-sektor lainnya memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang, termasuk juga sektor yang relatif baru seperti digital, animasi, dan multi media.

2.1 Inovasi dan Kemajuan

Apa yang menyebabkan suatu gelombang peradaban bergerak maju dan memunculkan gelombang peradaban yang baru? Joseph A.

Schumpeter (1883-1950) memberikan penjelasan bahwa daya inovasi yang memberikan keunggulan terhadap produk, operasi, teknologi, proses, dan distribusi merupakan pengungkit kemajuan. Peter Drucker (1955) menegaskan pentingnya inovasi dengan mengatakan bahwa perusahaan bisnis hanya mempunyai dua fungsi dasar, yaitu pemasaran dan inovasi. Pemasaran dan inovasi memberikan hasil pada rantai nilai, sementara kegiatan lainnya merupakan ongkos. Kemampuan manajemen merupakan persyaratan dalam mengembangkan inovasi yang sistematis dan berkesinambungan. Tanpa dukungan manajemen yang baik, maka tidak adanya arah yang menjadi acuan bersama dan terjadinya pemborosan sumberdaya. Drucker (1985) menyatakan bahwa kemajuan Amerika sebagai suatu bangsa terletak pada kemampuan mengembangkan manajemen dalam menata lembaga yang mandiri melakukan lompatan-lompatan inovasi. Sebagai tambahan, pentingnya inovasi sebagai pengungkit daya saing sudah terbukti dengan digunakannya daya inovasi sebagai indikator penting dalam pengukuran indeks daya saing global (*Global Competitiveness Index*).

Mengapa perlu melakukan inovasi? Paling tidak ada dua alasan mengapa inovasi menjadi pengungkit suatu kemajuan. Alasan pertama adalah bahwa setiap keadaan dalam bentuk solusi, teknologi, atau kebijakan mengalami kemunduran dari waktu ke waktu. Segala sesuatu mempunyai umur atau batas yang biasanya digambarkan dengan kurva-S. Suatu organisasi akan mengalami kematian bila tidak melakukan

pembaharuan baik berupa ide-ide baru untuk perbaikan maupun suntikan investasi untuk memberikan energi baru dalam kehidupan organisasi. Anggota organisasi dengan mudah akan kehilangan semangat bila tidak ada masukan ide-ide yang memberikan ilham dalam melakukan inovasi. Prinsip inovasi untuk mengatasi keusangan sejalan dengan hukum kedua termodinamika yang menyatakan bahwa kekacauan (entropi) meningkat di dalam suatu sistem yang tertutup. Hal ini berarti bahwa jumlah energi termal yang tersedia untuk melakukan pekerjaan mengalami penurunan. Begitu energi menurun, maka kekacauan meningkat. Kita bisa melihat banyak contoh kejadian ini di dalam dunia nyata, misalnya barang mengalami penurunan fungsi, rusak, dan menjadi rongsokan, kecuali dilakukan upaya yang terus-menerus untuk menjaga barang tersebut bekerja dengan baik. Tanpa adanya suntikan energi baru, maka semua barang secara alami akan mengalami keusangan dari keadaan yang baik menjadi keadaan yang buruk.

Bangsa Jepang menaruh perhatian pada perlunya inovasi yang berorientasi proses dalam memerangi keusangan secara alami. Bagi bangsa Jepang, manajemen terdiri dari dua unsur: pemeliharaan dan perbaikan yang harus ada dalam setiap organisasi supaya tetap bertahan. Pemeliharaan mengacu pada kegiatan yang diarahkan untuk merawat standar teknologi, manajerial, dan operasi saat ini. Fungsi pemeliharaan dijalankan oleh pihak manajemen dengan mengembangkan arahan, kebijakan, aturan, dan prosedur sehingga setiap orang dapat mengikuti

dan melaksanakan prosedur operasi standar. Perbaikan mengacu pada kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan standar saat ini. Peningkatan standar berarti upaya melakukan perbaikan terus-menerus atau Kaizen dan perbaikan melompat atau inovasi. Kaizen merupakan kegiatan perbaikan kecil terhadap sistem status quo dengan melibatkan setiap orang. Sementara inovasi adalah perbaikan drastis terhadap sistem status quo sebagai hasil investasi besar pada teknologi atau peralatan baru.

Alasan kedua perlunya inovasi adalah perusakan kreatif (*creative destruction*) yang digagas oleh Joseph A. Schumpeter (1883-1950) untuk menyatakan bahwa ekonomi tidak selalu berada pada keseimbangan (*equilibrium*) tetapi secara periodik mendapat gangguan dari kemunculan suatu inovasi baru yang akan merusak tatanan status quo bahkan membuat inovasi yang lama tidak lagi relevan. Inovasi itu sendiri dapat berupa pembaharuan pada proses, produk, teknologi, manajemen, dan strategi. Inovasi menyebabkan terjadinya peningkatan daya saing dari produk dan jasa suatu negara yang pada gilirannya mendatangkan kesejahteraan. Bangsa-bangsa yang maju menyadari pentingnya inovasi untuk tetap terdepan dalam memandu perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Suatu bangsa tanpa inovasi biasanya mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap produk-produk negara maju. Lampu teplok digantikan oleh lampu pijar. Mobil hemat energi dan hijau menggantikan mobil yang boros dan berpolusi. Orang lebih menyukai

makanan organik daripada makanan berpestisida. Konsep perusakan kreatif sejalan dengan hukum pragmatis yang menyatakan bahwa suatu inovasi yang berdaya guna menggeser inovasi yang rendah nilai kemanfaatannya dalam kehidupan.

Bagaimana inovasi dapat menciptakan kemakmuran bagi suatu masyarakat? Inovasi membuat organisasi atau lembaga dapat membangun perdagangan lokal dengan cara menyediakan barang yang lebih unggul yang dibutuhkan oleh pelanggan atau masyarakat. Tujuan utama bisnis bukanlah mencari keuntungan tetapi melayani pelanggan dengan lebih baik, sementara keuntungan adalah cerminan dari pelayanan yang unggul. Inovasi dapat berkembang dalam masyarakat atau pemerintah yang menghargai keunggulan dan tidak menafikan pentingnya keuntungan dalam kelangsungan bisnis. Bisnis yang berkembang dapat menyediakan lebih banyak pekerjaan, lebih banyak keluarga mendapatkan penghasilan, dan standar kehidupan meningkat. Suatu keuntungan agregat atau total dapat diperoleh dari transaksi yang saling menguntungkan. Para pewirausaha bukan hanya mendapatkan kembali apa yang mereka investasikan atau tanam, tetapi mempunyai dorongan untuk tetap melakukan inovasi. Jumlah keseluruhan transaksi yang terjadi dengan nilai tambah yang positif bisa membawa terciptanya kekayaan suatu masyarakat. Dengan inovasi, masyarakat dapat menjamin ketersediaan pangan, mendapatkan pelayanan kesehatan yang lebih baik, dan peningkatan standar hidup secara menyeluruh.

Mengapa inovasi tidak berkembang dalam suatu masyarakat? Inovasi mengalami pertumbuhan dalam lingkungan yang mendukung terjadinya inovasi dalam lembaga baik bisnis, nirlaba, dan pemerintahan. Kemajuan bukanlah disebabkan oleh inovasi itu sendiri tetapi bagaimana wawasan dunia mempengaruhi kegiatan inovasi. Wawasan dunia yang dogmatis dapat menghambat kegiatan inovasi bahkan menolak hasil-hasil inovasi. Inovasi berkembang bila suatu sistem ekonomi menjunjung tinggi kebebasan dan sistem politik yang mendukung kegiatan bisnis. Inovasi berjalan bila terdapat kebebasan pribadi dan tanggung-jawab. Orang bebas menggunakan talentanya, mengembangkan keahliannya, dan memilih pekerjaannya. Dengan demikian, inovasi menuntut suatu sistem moral yang membuat orang bertanggungjawab dalam mengembangkan nilai-nilai dan kebajikan-kebajikan tertentu.

Douglas North (1990), peraih Nobel tahun 1993, menemukan bahwa aturan-aturan yang diistilahkan institusi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pembangunan. Aturan formal sistem politik dan aturan moral sistem sosial mempunyai peran besar terhadap hasil perekonomian. Pembangunan tidak dapat dipisahkan dari sistem politik dan wawasan dunia yang tercermin dalam sistem moral-budaya yaitu aturan permainan di dalam sebuah masyarakat. Bila tidak ada sistem moral yang bertanggungjawab, maka inovasi tidak akan berkembang karena sistem ekonomi digantikan oleh kegiatan eksploitasi yang menimbulkan hasil yang merusak. Sistem ekonomi menjadi ajang

perdagangan yang tidak sehat, penuh dengan korupsi dan manipulasi, dan tidak perprinsip. Tanpa adanya penguatan sistem moral yang mendukung inovasi, maka kemunduranlah yang terjadi dengan indikasi ekonomi biaya tinggi, ketidakpercayaan, dan eksploitasi yang berlebihan.

2.2 Keteringgalan Inovasi Indonesia

Daya saing Indonesia pada tataran global masih rendah yang berada pada peringkat 54 dari 133 negara menurut *Global Competitiveness Report* (GCR) yang diumumkan dalam Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum/WEF*) pada tanggal 9 September 2010. Laporan tersebut menunjukkan bahwa tingkat daya saing Indonesia berada di bawah beberapa negara Asia Tenggara lainnya, seperti Singapura (peringkat 3), Malaysia (24), Brunei Darussalam (32), dan Thailand (36). Lemahnya daya saing juga tercermin dari tingginya angka pengangguran. Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik (BPS) pada bulan Mei 2010, jumlah pengangguran terbuka di Indonesia masih cukup tinggi, yaitu sebesar 8,59 juta orang atau 7,41 persen dari 116 juta angkatan kerja.

Apa yang salah dengan pengembangan inovasi di Indonesia? Alasan klasik yang pertama adalah keterbatasan sumberdaya anggaran, manusia, dan permodalan. Pada tahun 2006, anggaran riset dan pengembangan (R&P) sekitar 1,76 triliun rupiah atau hanya 0,052% dari PDB. Sementara itu, negara-negara Asia lainnya telah membelanjakan rata-rata 2% dari PDB mereka untuk R&P. Kecilnya anggaran R&P berakibat pada

minimnya fasilitas riset, kurangnya biaya operasi dan pemeliharaan, dan rendahnya insentif untuk peneliti. Indonesia masih kekurangan tenaga peneliti dengan rasio pada tahun 2004 adalah 2,07 peneliti per 10.000 penduduk, jauh lebih kecil dibandingkan Filipina sebesar 37,5 atau Vietnam sebesar 93,27. Indonesia juga dihadapkan dengan langkanya lembaga keuangan dan modal ventura untuk membiayai inovasi-inovasi baru dan usaha baru berbasis Iptek. Masalah kedua adalah belum berkembangnya budaya Iptek di kalangan masyarakat. Budaya masyarakat secara umum masih terbiasa dengan peniruan dan menganut nilai-nilai mitos yang tidak mencerminkan nilai-nilai Iptek yang bertumpu pada penalaran kritis, obyektif, rasional, kreatif, dan produktif. Badan usaha juga lebih cenderung mengambil jalan singkat untuk mengejar untung jangka pendek dan menafikan pentingnya investasi R&P untuk menjamin keberlanjutan. Rendahnya permintaan terhadap jasa R&P membuat sektor ini belum dianggap sebagai sebuah industri. Masalah ketiga adalah lemahnya sinergi antara kebijakan Iptek dengan kegiatan pembangunan di daerah sehingga kegiatan R&P tidak menjawab permasalahan riil yang ada di masyarakat. Masalah terakhir adalah belum terjadinya keterkaitan (*engagement*) antara perguruan tinggi, pemerintah daerah, badan usaha, dan komunitas dalam mengembangkan inovasi-inovasi baru. Sikap saling membutuhkan sangat lemah karena masing-masing pihak cenderung untuk melakukan R&P sendiri-sendiri atau tidak melakukan sama sekali.

Persoalan klasik di atas sudah lama terdeteksi berdasarkan temuan Furman *et al.* (2002) yang menunjukkan posisi indeks kemampuan inovasi Indonesia terpojok pada peringkat 54 dari 75 negara. Peringkat negara-negara Asia lainnya antara lain Malaysia (52), Thailand (46), Cina (43), India (38), dan Singapura (13). Indeks kemampuan inovasi diukur dari proporsi peneliti dan insinyur, kebijakan inovasi, lingkungan inovasi klaster, dan keterkaitan (*linkages*). Keterkaitan antar pelaku R&P menempati posisi yang paling buruk dengan peringkat 62. Demikian juga dengan hasil temuan Departemen Perdagangan yang mencatat bahwa sektor R&P terpuruk di peringkat 10 dengan kontribusi hanya 875,3 miliar rupiah dari 14 sektor yang termasuk dalam industri kreatif. Industri kreatif Indonesia ternyata masih didominasi oleh sektor konvensional seperti fesyen, kerajinan, periklanan, desain, dan penerbitan.

Apa rekomendasi terhadap gerakan inovasi di Indonesia? Indonesia mengimpor kapitalisme dan demokrasi tetapi sedikit perhatian yang diberikan kepada sistem moral bangsa yang diperlukan untuk sukses. Berbagai kesaksian telah memperlihatkan lemahnya modal moral bangsa Indonesia yang juga semakin tergerus dari waktu ke waktu. Solusi harus menyertai kekurangan pada sistem politik maupun sistem moral bangsa untuk dapat mengejar ketertinggalan inovasi. Rekomendasi yang disampaikan dimulai dengan (i) pergerakan atau kampanye mentalitas inovasi pada tingkat kesadaran individu, (ii) fokus pada inovasi akar rumput yang menyentuh persoalan banyak orang untuk peningkatan

kapasitas produktif, (iii) kewirausahaan berbasis inovasi yang disebut kluster inovasi, (iv) pembenahan dan pengembangan aturan kelembagaan dan hubungan antar lembaga terutama membentuk birokrasi bebas hambatan yang berpihak pada kemajuan inovasi yang akuntabel, dan (v) pengembangan simpul-simpul inovasi (*innovation hub*) yang menghubungkan berbagai pelaku dan pengguna inovasi.

Rekomendasi pertama berkaitan dengan perubahan mentalitas ketergantungan menuju mentalitas inovasi yang bernuansa kemandirian dalam kontribusi. Karena wawasan dunia (*worldview*) berpengaruh pada perilaku orang dalam melaksanakan pembangunan, maka perubahan dimulai dari pergeseran wawasan dunia bebas moral menuju wawasan dunia berdasarkan pada nilai-nilai moral seperti kejujuran, komitmen, kepercayaan, dan keteraturan. Tanpa perubahan wawasan dunia yang mengarah pada perubahan sistem moral, maka inovasi tidak akan berkembang secara menyeluruh dalam tatanan masyarakat. Tidak ada inovasi yang berjalan dalam masyarakat yang dipenuhi dengan suasana prasangka, ketidakjujuran, ketidaksetiaan, ketidakpercayaan, dan kekacauan. Bangsa Indonesia perlu melakukan adopsi pada wawasan dunia yang sepadan dengan tuntutan kemajuan secara adaptif dan kreatif.

Selama ini, pembangunan yang dilaksanakan tidak melihat hubungan antara instrumen pembangunan dengan keberadaan manusia. Manusia dijadikan objek dan minim sekali upaya membangun wawasan dunia untuk mandiri dalam berpikir dan bertindak. Akibatnya, manusia

Indonesia menjadi kehilangan rasa tanggung-jawab terhadap kemajuan. Kemajuan hanya didefinisikan dari angka-angka statistik untuk keperluan propaganda bukan perubahan wawasan dunia untuk membangun kemandirian dalam berinovasi. Michael Polanyi (1891-1976) menegaskan bahwa pembangunan merupakan partisipasi personal dari orang yang mengetahui dan pengetahuan itu berakar di dalam dimensi yang tidak terungkap. Argumentasi ini menyatakan bahwa terdapat ikatan yang kuat antara tradisi dan inovasi berupa wawasan dunia yang terbentuk karena adanya kesatuan orang yang mengetahui dengan dunia yang hendak diketahui.

Rekomendasi kedua merupakan fokus inovasi pada akar rumput yang memungkinkan terciptanya produk dengan harga yang lebih terjangkau dan terpecahnya masalah-masalah orang banyak seperti kesehatan, sanitasi, polusi, energi, dan pangan. Inovasi akar rumput merupakan bentuk kepedulian sosial dan upaya menjawab persoalan nyata bagi masyarakat miskin dan kawasan dengan kepadatan penduduk yang tinggi. Peneliti, pebisnis kreatif, dan aktivis sosial perlu disediakan subsidi untuk inovasi dalam memecahkan masalah yang mempunyai dampak luas bagi masyarakat miskin dan terpinggirkan.

Rekomendasi ketiga berkenaan dengan kewirausahaan berbasis inovasi. Indonesia sudah kehilangan momentum dalam penguasaan teknologi canggih sehingga perlu melihat kemandirian ekonomi lokal sebagai pengungkit pembangunan untuk keluar dari status dunia ketiga.

Manusia Indonesia yang beragam dan terorganisir dalam komunitas yang kompleks harus mendapatkan kembali rasa percaya diri untuk mengenali impian, pandangan, dan cara keberadaan yang mandiri. Kemandirian ekonomi lokal bersandar pada kemampuan sumberdaya lokal dan manusia yang inovatif dengan keterampilan manajemen, teknologi, dan investasi yang dapat mendorong kemajuan bersama. Sudah lama istilah “salah urus” dijadikan biang kerok yang mengakibatkan berbagai kegagalan administrasi dan kebijakan. Kesalahan bukan terletak pada pengetahuan manajemen itu sendiri tetapi bagaimana pengetahuan dan keterampilan manajemen menyentuh tataran personal para pelaku disertai dengan iklim terbuka terhadap kritik yang berguna untuk perbaikan.

Kesenjangan antara yang kaya dan miskin dapat diperkecil dengan mengembangkan program-program yang memberdayakan orang-orang miskin untuk saling menolong satu sama lain melalui kemitraan. Sumberdaya manusia dikembangkan dengan berprinsip pada kebebasan manusia Indonesia untuk mengasah telentanya supaya mampu bekerja dalam berbagai macam kapasitas. Para pewirausaha dikondisikan untuk melakukan praktik bisnis yang sehat yang berprinsip “melayani” daripada “memanfaatkan” pemegang kepentingan. Para pewirausaha inilah yang menjadi agen pembaharu yang berdedikasi untuk melayani pemegang kepentingan mulai dari pelanggan, karyawan, pemasok, dan investor. Bisnis menawarkan barang dan jasa dengan keunggulan kepada

pelanggan. Pelanggan diberlakukan dengan rasa hormat dan martabat bukan sekedar alat untuk menciptakan laba. Segala transaksi baik dengan pelanggan maupun dengan pemasok dilakukan dengan adil. Sementara itu, para karyawan dibekali dengan keterampilan untuk mencapai potensi yang lebih baik dalam hidup mereka. Para investor mendapatkan hak mereka pada apa yang sudah diinvestasikan.

Dengan demikian bisnis merupakan agen transformasi sosial dengan ciri-ciri melayani pelanggan dengan kebutuhan riil untuk menjamin kemampulabaan dan keberlangsungan, menciptakan lapangan pekerjaan, dan mempunyai tanggung jawab sosial. Selain itu, berbagai regulasi perlu dibangun untuk mendorong terjadinya inovasi bukan membatasi apalagi menghukum inovasi. Para pewirausaha bukanlah entitas untuk dieksploitasi tetapi agen pembaharu yang perlu dibina, didukung, dan ditularkan prinsip-prinsip moral antara lain kejujuran, layanan, keadilan, kepercayaan, dan saling menghormati.

Rekomendasi keempat memberikan tantangan kepada birokrasi pemerintah dan lembaga lainnya untuk melakukan perbaikan pelayanan dan aturan main antara lain perijinan, perlindungan kekayaan intelektual, aturan perpajakan dan tarif, dan penyediaan informasi inovasi. Lembaga yang terlibat bukan hanya pemerintah tetapi juga termasuk lembaga keuangan, agen-agen teknologi, lembaga asuransi, dan lembaga perdagangan lainnya.

Rekomendasi kelima mencoba untuk membangun jaringan kerjasama

yang lebih riil yang berinteraksi dalam simpul-simpul inovasi baik pada tataran kota maupun wilayah. Simpul inovasi bertujuan menyediakan ruang untuk menghadirkan pewirausaha, pemodal ventura, peneliti, perusahaan, dan academia untuk bersama-sama melakukan dan menerapkan inovasi. Perguruan tinggi lewat taman teknologi atau taman sains dapat menjadi simpul inovasi untuk menghimpun beragam potensi dalam menghasilkan inovasi yang berdampak pada kehidupan banyak orang.

3. DISIPLIN MANAJEMEN

Apakah manajemen itu? Robbins *et al.* (2003) mendefinisikan manajemen sebagai proses koordinasi kegiatan-kegiatan kerja sehingga dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Proses adalah kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Koordinasi merupakan tindakan menata pekerjaan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan. Efisiensi berkaitan dengan cara melakukan kegiatan dengan menggunakan sumberdaya. Efektivitas menunjukkan sejauh mana seorang manajer menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang bernilai tambah terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Darimana asal kata manajemen? Kata kerja "*manage*" berasal dari kata Italia "*maneggiare*" (menangani sesuatu, khususnya kuda), yang diambil

dari kata Latin "*manus*" atau "*man*" yang artinya tangan. Kata tangan menyarankan kegiatan yang dilakukan tangan dengan baik seperti menggerakkan, menunjuk, membentuk, dan melakukan berbagai manipulasi terhadap benda lainnya yang diarahkan oleh pikiran. Kata tangan juga berarti orang yang diberikan tanggung jawab untuk menata atau mengelola sesuatu dengan akal budi. Kata Perancis "*mesnagement*" kemudian disebut "*menagement*" yang mempengaruhi perkembangan kata Inggris "*management*" pada abad tujuh belas dan delapan belas. Kata "*management*" inilah yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai manajemen.

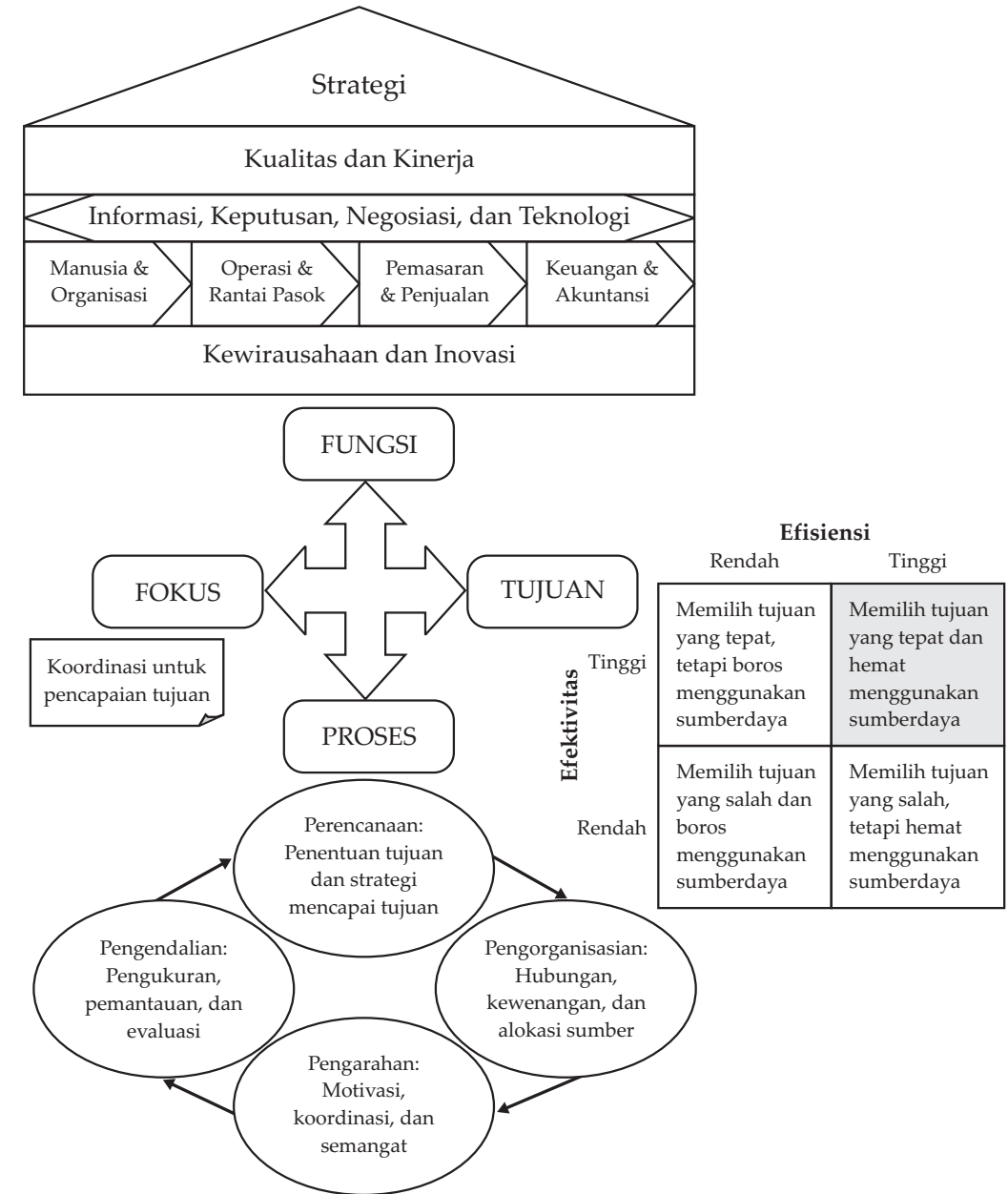
Mengapa manajemen begitu penting? Pentingnya manajemen dapat dilihat dari manajemen sebagai sistem sosial yang menunjukkan bahwa manajemen bersifat universal yang terdapat di mana-mana (Drucker, 1999). Manajemen terdapat pada semua tipe perusahaan baik laba dan nirlaba ataupun organisasi kecil dan besar. Manajemen dibutuhkan pada semua jenis usaha baik manufaktur maupun jasa dalam bidang pemasaran, operasi, sumberdaya manusia, akuntansi, dan sistem informasi. Manajemen juga dibutuhkan pada semua level dalam organisasi baik bawah dan puncak. Manajer dalam organisasi manapun melakukan proses pengaturan yang sama seperti perencanaan, perorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sifat universal manajemen tampak dari kenyataan bahwa setiap manusia berinteraksi setiap hari dengan organisasi baik yang formal dan tidak formal.

Permasalahan seperti keterlambatan, antrian panjang, kualitas buruk, dan barang kosong dapat dikaitkan dengan salah urus karena manajemen yang buruk. Organisasi yang merancang dan menerapkan manajemen yang baik biasanya dapat berkembang dengan baik yang ditandai dengan meningkatnya pelanggan dan bertumbuhnya laba.

Apa saja yang menjadi unsur-unsur disiplin manajemen? Sebagai sebuah disiplin akademik, manajemen berkaitan dengan pemahaman tentang isu-isu utama tentang pengetahuan (teori) dan pengalaman (praktik) manajemen. Disiplin manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan penelitian dan pengalaman tentang penemuan, desain, dan implementasi pengetahuan manajerial. Masalah disiplin manajemen berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam sistem sosial untuk mengatasi berbagai masalah manajerial yang belum tentu tampak di permukaan (Checkland, 1981).

Ranah disiplin manajemen berangkat dari konsepsi bahwa organisasi terdiri dari sekumpulan manusia dengan hubungan yang bersifat sosial yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Gambar 2 memperlihatkan ranah disiplin manajemen yang terdiri dari fokus, proses, fungsi, dan tujuan. Fokus manajemen adalah sekumpulan manusia mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan dengan menggunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan diukur dengan efisiensi dan efektivitas. Proses manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan



Gambar 2.: Ranah disiplin manajemen

pengendalian. Proses manajerial berlangsung pada semua fungsi manajemen yang meliputi sumberdaya manusia dan organisasi, operasi dan rantai pasok, pemasaran dan penjualan, dan keuangan dan akuntansi. Demikian pula pada kegiatan antar fungsi yang mendukung kegiatan strategi antara lain informasi dan pengetahuan, keputusan, negosiasi, dan teknologi. Sementara itu, pembaharuan antar fungsi dapat dilakukan melalui kegiatan yang berkaitan dengan kewirausahaan dan inovasi.

Konsep manajemen mengalami perkembangan dari waktu ke waktu seiring dengan adanya pengaruh dari perkembangan peradaban. Manajemen ilmiah yang dimulai pada awal tahun 1900-an meletakkan prinsip umum efisiensi, pencarian organisasi tanpa gesekan, dan pemanfaatan pendekatan teknis dalam pemecahan masalah. Pendekatan relasi manusia muncul pada tahun 1930-an, yang diawali dengan kajian Hawthorne, menggunakan psikologi kerja dan motivasi, manajemen partisipatif, dan pengkayaan pekerjaan dalam kajian manajemen.

Pada tahun 1940-an setelah Perang Dunia Kedua dan dipicu oleh kehadiran komputer, muncul pendekatan penelitian operasi (*operations research*) yang menggunakan model-model kuantitatif dalam memecahkan masalah manajerial. Analisis sistem muncul sebagai pendekatan baru pada tahun 1950-an dengan menggunakan perspektif sibernatika dan fokus pada dinamika interaksi. Pada kurun waktu 1960-1970-an, perencanaan strategi menjadi populer dengan menekankan diversifikasi dan pencarian sinergi dan pengalihan asset dan restrukturisasi.

Manajemen Jepang muncul pada tahun 1980-an dengan penerapan sistem pengendalian mutu yang melibatkan manusia dan pendekatan baru pada manajemen persediaan dan produksi. Pengaruh era informasi membuat kemunculan perspektif kognitif pada tahun 1990-2010-an dengan penekanan pada pemahaman bagaimana manusia berpikir, manajemen pengetahuan, pengenalan kesalahan atau bias yang dilakukan dalam pengelolaan informasi, dan penggunaan teknologi kecerdasan buatan.

3.1 Manajemen Dalam Era Kreatif

Era kreatif pada tahun 2010-an menekankan kesadaran manusia dengan kemampuan empati, kreativitas, desain, bercerita, bermain, dan simfoni (Pink, 2005). Kajian manajemen telah memasuki ranah estetika dan emosional termasuk perhatian pada tanggung-jawab sosial. Kemampuan konseptual semakin penting bagi sebuah organisasi bukan hanya untuk memperbaharui diri sendiri, menunjukkan keunikan, dan meningkatkan citra, tetapi juga supaya dapat memanfaatkan kekayaan intelektual untuk mampu bertahan dalam persaingan.

Selanjutnya, kemunculan era bio pada tahun 2020-an diperkirakan akan membawa penekanan pada pemanfaatan sumberdaya hayati yang terbarukan dan kelestarian lingkungan dalam mengatasi perubahan iklim. Tema kemandirian lokal yang adaptif dan kreatif dalam rangka eko-inovasi yang melestarikan lingkungan akan menjadi fokus pada

pengembangan keilmuan manajemen dalam era bio.

Apa dampak kehadiran era kreatif terhadap disiplin manajemen? Disiplin manajemen dalam era kreatif tidak bisa hanya bertumpu pada pendekatan kognitif di mana informasi tersedia dengan melimpah tetapi lebih berkembang ke arah perspektif imajinatif yang diwujudkan ke dalam kemampuan desain yang dapat menciptakan nilai bagi para pemegang kepentingan. Pendekatan yang memasukkan unsur desain dalam berbagai keputusan yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan sampai perbaikan sistem operasi untuk menciptakan nilai disebut manajemen berbasis desain.

Desain dan penciptaan nilai adalah dua kata kunci manajemen dalam era kreatif. Berpikir desain dimasukkan ke dalam pengembangan strategi dan penciptaan nilai dengan mengatur proses, kegiatan, pekerjaan, kompensasi, dan organisasi (Simatupang *et al.*, 2004a; 2004b). Kegiatan desain menggunakan metode analitik, fakta, teknologi komputasi, dan heuristik dalam proses penemuan dan penyampaian nilai kepada para pemegang kepentingan. Manajemen berbasis desain berbeda dengan manajemen desain. Manajemen desain merupakan kegiatan pengelolaan proses desain dalam pengembangan produk. Tetapi manajemen berbasis desain menggunakan konsep berpikir desain dalam proses penciptaan nilai bagi para pemegang kepentingan dan tidak terbatas pada pengembangan produk saja.

van Aken (2004) menemukan bahwa pendekatan desain dalam kajian

manajemen memperkaya khasanah penelitian manajemen yang selama ini berupaya memberikan penjelasan dengan penelitian bersifat preskriptif yang memungkinkan dihasilkannya teori manajemen berdasarkan aturan teknologis yang berakar dan teruji di lapangan. Aturan teknologis adalah suatu petunjuk untuk melaksanakan sejumlah tindakan dengan urutan dan tujuan tertentu. Aturan ini dapat dinyatakan dengan “jika Anda menginginkan hasil Y dalam konteks X, lakukanlah tindakan Z”. Karena masalah manajemen seringkali kompleks, aturan yang berguna perlu dikembangkan dalam bentuk heuristik yang menyediakan solusi umum terhadap berbagai jenis masalah, bukan solusi khusus terhadap masalah khusus. Tindakan-tindakan Z adalah bentuk solusi umum untuk memecahkan sejumlah masalah. Aturan yang dibuat kemudian diuji dalam berbagai konteks dengan melakukan penyesuaian bilamana diperlukan, sampai diperoleh kejenuhan atau konvergensi di mana penambahan kasus tidak menambah pengetahuan tentang kapan dan bagaimana aturan tersebut berfungsi dengan baik.

Bagaimana manajemen berbasis desain meningkatkan daya saing? Desain adalah jembatan yang menghubungkan kreativitas dan inovasi. Kreativitas adalah suatu tindakan menghasilkan ide-ide, sementara desain adalah suatu tindakan mengubah ide-ide baru menjadi solusi. Inovasi adalah implementasi ide-ide menjadi kenyataan yang memberikan nilai yang signifikan seperti perbaikan, imbalan, atau keuntungan. Paling tidak ada tiga cara bagaimana inovasi meningkatkan

nilai dalam sebuah organisasi: inovasi model bisnis yang merubah secara drastis struktur model keuangan seperti waralaba dan lisensi, inovasi operasi dan teknologi yang memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses bisnis, dan inovasi produk, jasa, atau pasar yang menciptakan produk, jasa, atau pasar yang baru atau berbeda dengan yang sudah ada.

3.2 Sains Manajemen

Thomas Kuhn (1922-1996) menemukan bahwa prestasi keilmuan tidak terlepas dari paradigma, sejarah, dan wawasan dunia. Paradigma adalah praktik yang mendefinisikan disiplin ilmiah pada waktu tertentu yang menentukan pentingnya masalah, relevansi data, standar metodologi, dan solusi-solusi masalah. Penelitian ilmiah bukanlah berkembang untuk mencari kebenaran tetapi tergantung pada dogma dan tradisi-tradisi tertentu. Menerima suatu paradigma sama artinya menerima sebuah wawasan dunia yang ilmiah, metafisis, dan metodologis. Wawasan dunia memainkan peranan penting di dalam melaksanakan sains umum dan revolusi ilmiah. Karena perkembangan sains sosial maupun sains alam dipengaruhi oleh faktor-faktor manusia seperti paradigma dan sejarah, maka sains manajemen mempunyai kesetaran dengan sains lainnya dipandang dari sudut tradisinya dan hanya berbeda dalam pokok masalahnya. Sains alam lebih banyak mengkaji fenomena alam, sementara sains sosial berkaitan dengan manusia. Sains alam jarang mempertanyakan paradigma yang diacu

tetapi sains sosial cukup peduli untuk mengkaji paradigma dan metodologi yang dianut.

Pandangan manajemen berbasis desain semakin memperkuat posisi bahwa manajemen dapat dipandang sebagai suatu sains sosial yang memungkinkan diperolehnya pengetahuan manajerial secara sistematis dengan menggunakan metodologi ilmiah. Manajemen sebagai sains bukan lagi dipandang hanya sebagai sekumpulan instrumen analisis atau teoritis tetapi sudah mempertimbangkan sifat alamiah manusia yang berkoordinasi dalam suatu lembaga dalam suatu konteks tertentu. Sains manajemen adalah disiplin yang menghasilkan gagasan, teori, strategi, dan praktik yang dapat meningkatkan pengetahuan tentang kenyataan manajemen (Simatupang, 2009). Akibatnya, sains manajemen bukanlah pendekatan yang bebas nilai tetapi sudah memasukkan pertimbangan wasasan dunia para peneliti dan pelakunya. Dengan kata lain, sains manajemen menjadi terikat pada paradigma atau konteks sosial di mana pengetahuan itu dikembangkan atau diterapkan.

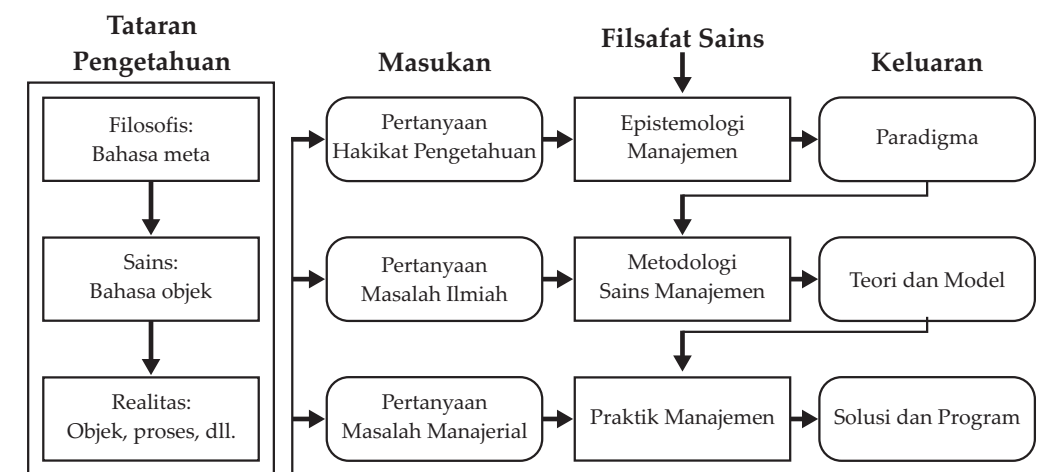
Bagaimana membuktikan bahwa sains manajemen berada dalam kelompok sains sosial? Sains sosial adalah kajian tentang perilaku manusia dalam konteks budaya dan sosial. Kerangka argumentasi bahwa manajemen merupakan sains sosial dapat dilakukan dengan mengikuti kaidah sebagai berikut. Disiplin manajemen adalah salah satu sains sosial jika dan hanya jika: manajemen adalah sebuah sains dan manajemen berkenaan dengan perilaku manusia dalam aspek-aspek budaya dan

sosial. Susunan argumentasi ini dapat disampaikan dalam tiga langkah: (i) ditegaskan bahwa sains sosial adalah ilmiah (Neuman, 2003), (ii) diperlihatkan bahwa manajemen adalah sains sosial karena kaidah sains sosial dapat diterapkan pada kajian perilaku manusia yang berkoordinasi dalam suatu organisasi dan konteks sosial, dan (iii) ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmiah.

Sudah banyak pengetahuan yang dikembangkan tentang manajemen. Kita mengetahui teori motivasi, kepemimpinan, perubahan, dan dinamika strategi. Tetapi, dapatkah kita mengetahui? Bagaimana membenarkan secara rasional atas suatu pengetahuan manajemen? Kita sampai pada pertanyaan tentang apa hakikat pengetahuan manajemen. Pertanyaan ini dijawab sesuai dengan perbedaan tingkatan tataran persoalan pengetahuan manajemen. Pengetahuan manajemen dapat dibagi menjadi tiga jenis sesuai dengan tingkatan abstraksinya, yakni pengetahuan filosofis, sains, dan praktis. Tradisi pengembangan yang terkait dengan ketiga tataran pengetahuan berakar pada wawasan dunia masing-masing. Wawasan dunia ini seumpama lensa untuk memahami tentang manajemen dan kegiatan manajemen. Wawasan dunia menentukan pandangan seseorang tentang apa itu realitas manajemen (ontologi), bagaimana cara mengetahui manajemen (epistemologi), dan nilai-nilai apa yang dianut (aksiologi).

Kedudukan tiap pengetahuan yang diletakkan secara terstruktur mulai dari filsafat sampai praktik di lapangan disebut hierarki

penyelidikan manajemen (van Gigch, 2003). Gambar 3 menunjukkan tiga jenjang pengetahuan manajemen beserta dengan jenis penyelidikan yang dimulai dengan pertanyaan tentang realitas, paradigma, sampai kepada solusi pragmatis di lapangan (Simatupang, 2009). Tataran filsafat menjelaskan asumsi-asumsi tentang realitas, sifat pernyataan ilmiah, cara menghasilkan pengetahuan, keterbatasan pengetahuan, dan implikasi sains terhadap masyarakat luas. Tataran epistemologi menggambarkan bagaimana mengkaji paradigma. Ada tiga jenis paradigma penelitian, yakni positivisme, interpretivisme, dan kritisisme (Neuman, 2003). Tataran metodologi berbicara tentang proses penelitian dalam menghasilkan teori dan hukum. Tataran yang paling bawah menunjukkan proses pemecahan masalah di lapangan.

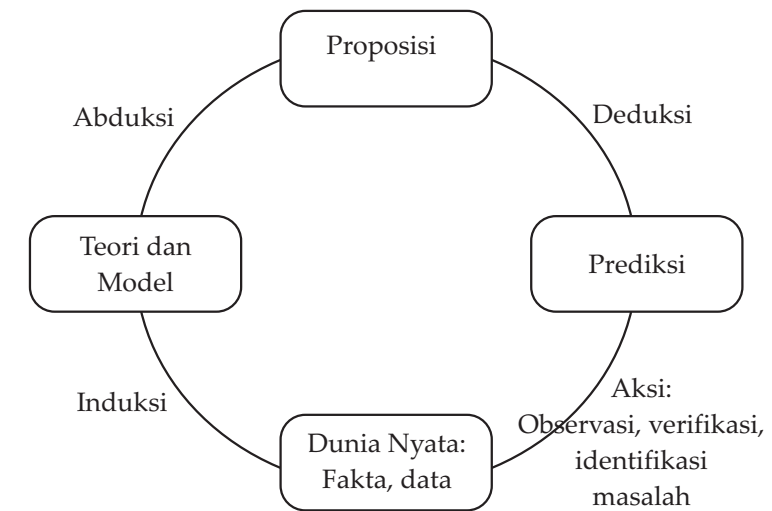


Gambar 3.: Tataran pengetahuan manajemen

Apakah pengetahuan manajemen itu ada? Apakah realitas manajemen itu ada, hanya karena kita memikirkannya? Pertanyaan ini berbicara mengenai ada atau eksistensi manajemen. Pembuktian ontologis dapat dilakukan dengan mengajukan struktur argumentasi bahwa (i) manajemen merupakan kenyataan objektif dan bersifat mandiri dari yang mengetahui, (ii) eksistensi manajemen dapat dipahami berdasarkan kemampuan kognitif manusia termasuk adanya pengaruh prasangka dan wawasan dunia dalam proses mengetahui realitas manajemen, dan (iii) karena itu dapat disimpulkan bahwa manajemen itu ada. Kajian manajemen memandang keberadaan manajemen sebagai sebuah realitas yang objektif yang sebagian dapat diketahui dengan pasti dan sebagian lainnya dibuat berdasarkan pemikiran manusia yang relatif. Pengujian dan percakapan kritis menjadi suatu keharusan yang perlu dilakukan untuk menguji setiap pandangan seseorang atau klaim tentang pengetahuan manajemen.

Bagaimana kita bisa mengetahui dunia manajemen? Pengetahuan manajemen dapat dikembangkan berdasarkan pada empat kegiatan mengetahui, yaitu aksi, induksi, abduksi, dan deduksi seperti terlihat pada Gambar 4. Aksi merupakan kegiatan mengetahui bahwa suatu pengetahuan dapat diterapkan pada bidang-bidang penting dalam manajemen dan memberikan hasil praktis yang baik. Induksi adalah mendapatkan pengetahuan berdasarkan perampatan dari berbagai kasus faktual. Pengetahuan empiris diharapkan dapat menjelaskan data dan

cocok dengan realitas. Abduksi adalah penalaran untuk mendapatkan pengetahuan baru yang menjelaskan dengan tepat suatu fenomena. Deduksi adalah penalaran rasional untuk mendapatkan pengetahuan khusus dari premis umum.



Gambar 4.: Kegiatan mengetahui tentang manajemen

Bagaimana kita mengetahui apa yang kita ketahui tentang manajemen? Pertanyaan ini mencoba untuk mencari prinsip-prinsip apa saja yang harus ada agar suatu pengetahuan dapat dimungkinkan. Jawabannya harus mengutarakan asumsi apa yang harus ada untuk memungkinkan suatu percakapan dapat dipahami. Suatu percakapan pengetahuan manajemen dapat dipahami bila sanggup melalui pengujian yang mampu dilakukan oleh manusia. Manusia mempunyai kemampuan

untuk bernalar, menggunakan panca indera, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan bahasa. Ketiga kemampuan mengetahui ini menjadi pijakan untuk mengajukan enam prinsip-prinsip hukum berpikir untuk membuktikan suatu pengetahuan bisa dimungkinkan terjadi. Prinsip pertama adalah hukum identitas atau kesamaan yang dapat disampaikan dalam bentuk “A adalah A”, dengan penegasan sesuatu adalah sama atau identik dengan dirinya sendiri. Pernyataan “sebuah buku adalah sebuah buku” berarti bahwa buku adalah sebagaimana apa adanya yang mana substansinya tidaklah berubah. Ini juga berarti bahwa identitas mengatakan bahwa “buku” mempunyai satu dan arti yang sama pada setiap kasus. Prinsip identitas dapat juga dinyatakan jika $A = B$ dan $B = C$, maka $A = C$ atau A terjadi maka C juga terjadi.

Kedua, hukum non-kontradiksi dapat dinyatakan dalam bentuk “A tidak dapat A dan bukan-A” pada saat yang sama di dalam pemahaman yang sama. Penegasan bahwa “sesuatu pada saat yang sama sekaligus memiliki sifat tertentu dan juga tidak memiliki sifat tertentu itu” secara formal dinyatakan dengan $A \cap A' = \emptyset$. Ini berarti bahwa pernyataan-pernyataan yang saling berlawanan tidak dapat dua-duanya benar dan sebaliknya tidak dapat dua-duanya salah. Dengan kata lain, jika A tidak sama dengan B dan B tidak sama dengan C, maka tidak mungkin A dan C terjadi bersamaan pada waktu yang sama. Hukum non-kontradiksi merupakan prinsip identitas yang ditulis terbalik. Dengan mengatakan “sebuah buku bukanlah bukan buku”, sama saja dengan mengatakan

“sebuah buku adalah sebuah buku”. Hukum identitas merupakan cara penegasan, sementara prinsip non-kontradiksi menyatakan dengan cara negatif, tetapi isinya tetap sama.

Prinsip ketiga menyangkut hukum tiada jalan tengah (*excluded middle*) atau pengecualian kemungkinan ketiga mengungkapkan bahwa sesuatu itu pasti memiliki suatu sifat tertentu atau tidak memiliki sifat tertentu itu dan tidak ada kemungkinan lain. Hukum tiada jalan tengah dapat dinyatakan bahwa “A hanya mungkin B atau bukan-B” atau dengan rumus “ $B \vee \neg B$ ” dengan maksud “sesuatu harus B atau bukan-B”. Artinya pernyataan-pernyataan yang saling berkontradiksi tidak dapat dua-duanya salah. Ini juga berarti salah satu pernyataan yang berlawanan itu harus benar, tanpa dapat menerima kebenaran jalan tengah di antara keduanya atau kemungkinan ketiga sebagai “A adalah B dan bukan-B”. Kebenaran yang satu bersumber pada kesalahan atau negasi yang lain.

Prinsip yang keempat adalah hukum cukup alasan (*sufficient reason*) yang menyatakan bahwa tindakan berpikir terhadap tiap kejadian mempunyai alasan yang cukup. Dalam bentuk yang umum, hukum ini disebut hukum sebab-akibat, yang menyatakan bahwa “setiap akibat ada penyebabnya”. Perlu diperhatikan bahwa hukum sebab-akibat bukanlah menyatakan bahwa segala sesuatu ada penyebabnya tetapi setiap akibat harus ada sebab sebagai gambaran keharusan mendapatkan pengetahuan. Hukum sebab-akibat dapat ditelusuri sebagai perluasan hukum non-kontradiksi. Suatu peristiwa (A) tidak bisa suatu akibat (B) dan bukan

suatu akibat (bukan-B) pada saat yang sama dan dalam hubungan yang sama. Kalau tidak terpenuhi, maka kontradiksi akan muncul dan membuat pengetahuan tidak mungkin terjadi.

Prinsip yang kelima adalah penangkapan panca indera yang dapat disandari. Pengalaman menambahkan nalar pengetahuan tentang dunia luar karena pengalaman adalah sumber pengetahuan faktual. Apabila pancaindera tidak dapat dipercaya, maka argumentasi berdasarkan fakta tidak berguna.

Prinsip keenam adalah kecukupan bahasa manusia untuk berkomunikasi. Pengetahuan dalam penjelasan dapat dilakukan dengan menggunakan analogi dari bahasa. Analogi menyatakan bahwa dua hal bisa sebagian memiliki kesamaan dan sebagian memiliki perbedaan. Berbagai pendekatan analogi telah dilakukan dalam mengkomunikasikan berbagai realitas manajemen seperti penggunaan metafora (Morgan, 1986), perumpamaan, cerita, simbol, drama, dan safari.

4. MENUJU MANAJEMEN RANTAI NILAI

4.1 Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan salah satu fungsi manajemen selain pemasaran, keuangan dan akuntansi, dan sumberdaya manusia, yang berfungsi menyediakan barang atau jasa ke tangan pelanggan.

Manajemen operasi berkaitan dengan kegiatan perancangan, pengoperasian, dan perbaikan sistem produktif dalam menghasilkan barang dan jasa melalui transformasi masukan menjadi keluaran yang bernilai tambah (Finch, 2008). Manajemen operasi berhadapan dengan pengelolaan sumberdaya yang digunakan untuk menciptakan nilai terhadap barang dan jasa yang mampu jual. Penciptaan nilai tambah dari sumberdaya merupakan inti dari setiap organisasi atau bisnis. Tanpa manajemen operasi, nilai tambah tidak pernah terbentuk, barang atau jasa tidak pernah terjual, tidak ada keuntungan, dan bisnis akan gagal.

Operasi itu sendiri dapat berupa fisik (pabrik), lokasional (transportasi atau pergudangan), pertukaran (ritel atau toko swalayan), fisiologis (rumah sakit atau restoran), psikologis (hiburan), kognitif (pendidikan atau pelatihan), dan informasional (komunikasi). Domain manajemen operasi mencakup antara lain desain barang dan jasa, manajemen kualitas, manajemen proyek, strategi proses, strategi lokasi, strategi tata letak, sumberdaya manusia, pengadaan sumberdaya, manajemen persediaan, distribusi, penjadwalan, dan pemeliharaan.

Kajian manajemen operasi hendak mengetahui bagaimana sekumpulan manusia mengorganisasikan dirinya untuk mewujudkan lembaga yang produktif dalam menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas, kuantitas, lokasi, waktu, dan harga yang tepat bagi para pelanggannya. Kajian ini menyangkut desain, perencanaan, dan implementasi sistem operasi dengan penggunaan sumberdaya secara

efektif untuk membuat perolehan keuangan yang positif. Aktivitas manajemen operasi termasuk tugas-tugas untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Masukan terdiri dari tenaga kerja, peralatan, persediaan, fasilitas, dan asset baru. Sementara keluaran yang dapat dijual antara lain produk, jasa, informasi, keterampilan, kereliasan pelanggan, dan pengalaman.

4.2 Manajemen Rantai Pasokan

Walaupun secara umum manajemen operasi digunakan sebagai pengelolaan sumberdaya yang menghasilkan nilai, beberapa sumberdaya berada di luar organisasi. Sumberdaya tersebut termasuk alat angkut, bahan baku, gudang, dan informasi. Manajemen interaksi sebuah organisasi dengan pemasok dan pelanggan disebut dengan manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan mengkaji lebih luas bukan hanya proses tetapi rangkaian proses antar organisasi. Kajian ini termasuk membahas hubungan dengan pemasok dan pelanggan dan penggunaan teknologi mutakhir dalam merancang sistem, menjamin kualitas, mengantarkan barang, dan memberikan pelayanan. Produktivitas dan kualitas yang baik menjadi indikator yang penting dalam suatu masyarakat untuk dapat bersaing.

Rantai pasokan adalah serangkaian perusahaan yang melakukan fungsi yang saling terkait dalam mengadakan bahan baku sampai mengantarkan barang atau jasa ke tangan pelanggan. Rantai pasokan

sering kali digambarkan sebagai serangkaian proses yang melibatkan orang dan material. Tujuannya adalah menyampaikan barang tepat waktu, tepat harga, tepat lokasi, dan dalam jumlah yang tepat.

Manajemen rantai pasokan seolah-olah mengabaikan bagian permintaan dari berasal pelanggan. Padahal suatu barang akan bernilai kalau ada rantai permintaan. Kombinasi antara rantai pasokan dan rantai permintaan inilah yang perlu dipadukan untuk memberikan atau menambah nilai pada barang dan jasa yang disampaikan kepada pelanggan. Perhatian pada kedua rantai inilah yang memungkinkan terjadinya penambahan nilai dan bukan hanya pengantaran barang (Walters, 2006). Pengelolaan rantai pasokan dan permintaan berfokus pada nilai dan disebut sebagai manajemen rantai nilai.

Asal mula manajemen rantai pasokan dikaitkan dengan tulisan Peter Drucker yang mengulas distribusi di majalah *Fortune* pada tahun 1962. Sejak itu manajemen rantai pasokan mengalami evolusi secara bertahap sampai berubah bentuk menjadi manajemen rantai nilai. Pada kurun waktu 1970-an, banyak perusahaan mendapatkan tekanan untuk memotong biaya operasi dan logistik dengan mengoptimalkan persediaan bahan baku, bahan setengah jadi, dan produk jadi. Inisiatif yang muncul menghasilkan berbagai macam model pengendalian produksi dan operasi seperti persediaan tepat waktu (*Just in Time*) dan Kanban. Pada tahun 1980-an, fokus perusahaan adalah perbaikan mutu yang memunculkan gugus kendali mutu, Manajemen Mutu Total (*total*

quality management), dan standar mutu (Simatupang *et al.*, 1997; Simatupang dan White, 1998).

Peningkatan persaingan pada tahun 1980-an membuat perusahaan garmen di Amerika mengembangkan analisis rantai pasokan mulai dari bahan baku sampai barang di pengecer yang kemudian melahirkan strategi cepat tanggap (*quick response*). Pada tahun 1990-an terjadi beberapa perkembangan antara lain konsep cepat tanggap berkembang menjadi tanggap konsumen yang efisien (*efficient consumer response*), rekayasa ulang bisnis (*business process reengineering*), metode Six-Sigma, dan rantai pasokan ramping dan lincah (*lean and agile supply chain*). Pada tahun 1994-1995 istilah manajemen rantai pasokan mendapatkan popularitas sebagai proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian aliran dan penyimpanan barang dan jasa serta informasi terkait dari titik sumber sampai titik konsumsi secara menyeluruh untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Pada tahun 2000-an, konsep manajemen rantai pasokan sudah berkembang mencakup kereliasan pemasok (*supplier relationship management*) dan kereliasan pelanggan (*customer relationship management*). Pada tahun 2010-an, manajemen rantai pasokan berubah menjadi manajemen rantai nilai (*value chain management*) yang menggabungkan sisi permintaan dan sisi pasokan dalam proses penciptaan nilai.

4.3 Manajemen Rantai Nilai

Penggunaan istilah manajemen rantai nilai memberikan makna yang lebih luas terhadap manajemen rantai pasokan karena adanya akuntabilitas terhadap permintaan pada tingkat pelanggan, perbedaan kepemilikan pada proses pemenuhan permintaan, dan penyertaan peran inovasi pada peningkatan, penciptaan, dan pembentukan permintaan.

Rantai nilai pertama kali dijelaskan dan dipopulerkan oleh Porter (1985). Rantai nilai mengelompokkan kegiatan penambahan nilai suatu organisasi. Konsep rantai nilai menempatkan rantai pasokan sekitar proses rantai nilai yang menghasikan pendapatan sehingga lebih efektif diselaraskan dengan kebutuhan pelanggan. Pendekatan rantai nilai memberikan perhatian utama pada proses-proses yang memberikan nilai secara langsung kepada pelanggan. Proses lainnya ditempatkan sebagai pendukung rantai nilai. Kegiatan utamanya mencakup logistik masuk, produksi, logistik keluar, penjualan, dan pemasaran. Kegiatan tersebut didukung oleh administrasi, sumberdaya manusia, riset dan pengembangan, dan pengadaan. Penggerak biaya dan nilai diidentifikasi pada setiap kegiatan nilai untuk dapat memulai suatu perbaikan.

Kerangka rantai nilai dengan cepat melejit pada jajaran terdepan pemikiran manajemen sebagai alat analisis untuk perencanaan strategis. Analisis rantai nilai adalah pemeriksaan suatu rantai nilai untuk mendapatkan berapa banyak dan pada tahap mana nilai ditambahkan pada barang atau jasa dan bagaimana memperbaikinya untuk

meningkatkan keunggulan bersaing. Tujuannya adalah penyampaian nilai maksimum dengan biaya yang serendah mungkin. Setiap pihak di sepanjang rantai nilai perlu mengetahui perannya dalam menambahkan nilai bagi pelanggan akhir. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu untuk melakukan inovasi terhadap rantai nilai barang atau jasa. Contohnya adalah IKEA yakni sebuah perusahaan mebel dari Swedia yang menjadi perusahaan terbesar dengan melibatkan pelanggan untuk melaksanakan proses transportasi dan perakitan dalam rantai nilai pabrikasi mebel.

Konsep rantai nilai diperluas melampaui organisasi individu. Rantai nilai adalah rangkaian proses mulai dari penerimaan bahan baku sebagai masukan, penambahan nilai pada bahan baku melalui proses yang berbeda, dan penjualan produk akhir kepada pelanggan. Pengantaran barang dan jasa kepada pelanggan akhir kerap kali memobilisasi pelaku yang berbeda yang mengelola mata rantainya sendiri. Sebuah industri dapat berkembang dengan menyelaraskan interaksi antar pelaku untuk membangun sebuah rantai nilai yang diperluas. Peningkatan nilai yang dihasilkan sepanjang rantai adalah pendekatan baru dalam manajemen strategi (Barber, 2008). Perusahaan pemimpin dapat memanfaatkan aliran informasi sepanjang rantai nilai untuk membangun model bisnis yang baru.

Manajemen rantai nilai adalah perbaikan interaksi antar rantai untuk mengantarkan nilai maksimum kepada pelanggan akhir dengan biaya

yang serendah mungkin. Alasan keberadaan bisnis adalah untuk memberikan nilai kepada pelanggan yang mau membayar. Nilai itu sendiri adalah perbedaan antara manfaat yang diterima oleh pelanggan dan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian. Secara umum ukuran nilai adalah mutu dan layanan dibagi dengan biaya dan waktu (Johansson *et al.*, 1993). Semakin tinggi nilai keunggulan dan mutu suatu barang dan jasa, semakin tinggi pelanggan bersedia membayar untuk memperoleh barang dan produk tersebut. Pelayanan terhadap pelanggan dalam bentuk nilai tambah yang lebih baik meningkatkan peluang potensi kemampulabaan suatu organisasi. Kemampulabaan merupakan indikator bahwa pelanggan memberikan apresiasi kepada barang atau jasa yang ditawarkan. Kemampulabaan juga menunjukkan produktivitas uang yang diinvestasikan dalam suatu bisnis.

Penciptaan nilai adalah cara perusahaan untuk melayani pelanggan. Para manajer harus mengidentifikasi bagaimana menambah nilai pada masukan yang diinginkan oleh pelanggan. Strategi diperlukan untuk menetapkan tujuan masa depan dalam menawarkan nilai kepada sekelompok pelanggan dan mekanisme mencapainya sehingga perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan ekspektasi pelanggan dan tekanan lingkungan. Pertanyaan strategi yang sering dihadapi adalah pelanggan mana yang hendak disasar, apa keinginan pelanggan, apa yang dilakukan oleh pesaing, dan bagaimana menciptakan nilai ketika terjadi perubahan preferensi pelanggan.

Sejauh mana sebuah organisasi dapat melayani pelanggannya disebut kapabilitas (Teece *et al.*, 1997). Kapabilitas mencoba menjawab pertanyaan pelanggan tentang apa yang dilakukan dan untuk apa membayar. Kapabilitas inilah yang menentukan bagaimana nilai disampaikan kepada pelanggan. Kapabilitas itu sendiri adalah hasil langsung dari proses. Proses dibentuk dari pengaturan tugas-tugas yang dilaksanakan dengan menggunakan sumberdaya. Suatu kegiatan secara spesifik dirancang untuk berkontribusi pada barang atau jasa yang bernilai bagi pelanggan. Perusahaan menggunakan bermacam proses yang menghasilkan kapabilitas yang merupakan inti penciptaan nilai yang sesuai dengan kepentingan pelanggan. Jika pelanggan membutuhkan kapabilitas yang ditawarkan, maka suatu proses telah menciptakan nilai.

Proses mendefinisikan bagaimana sumberdaya dipergunakan dalam desain, perencanaan, dan implementasi. Jika sumberdaya dapat dipergunakan dengan baik, maka perolehan akan lebih baik. Proses mempunyai dua peran penting dalam pengembalian finansial suatu investasi sumberdaya. Peran pertama menurunkan biaya (asalkan nilai tetap sama) yang membuat perbedaan yang mencolok antara biaya dan nilai. Peran kedua menunjukkan bahwa proses menentukan besarnya tingkat nilai yang dipersepsikan oleh pelanggan. Semakin tinggi nilai yang ditambahkan oleh suatu proses, semakin tinggi beda antara biaya (asalkan biaya tetap sama) dan nilai pasar.

Kapabilitas apa yang perlu dibangun oleh suatu rantai nilai dalam era

kreatif? Era kreatif menyebabkan terjadinya evolusi yang dipercepat pada siklus hidup produk dengan risiko yang lebih tinggi. Tantangan yang dihadapi dalam era kreatif pada berkaitan dengan pengembangan teori dan model manajemen rantai nilai yang menaruh perhatian pada kreativitas dan inovasi dan sesuai dengan konteks budaya Indonesia sehingga dapat bermanfaat bagi dunia praktik untuk mengambil keputusan dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penugasan, pengarahan, dan pengendalian sistem operasi. Para pelaku perlu mempertahankan kelangsungannya melalui secara terus menerus medesain ulang rantai nilainya baik yang berhubungan dengan pengembangan produk maupun perbaikan proses (Fine *et al.*, 2002). Tujuan akhirnya adalah membangun kapabilitas organisasi untuk menanggapi dengan cepat perubahan yang terjadi pada lingkungan persaingan industri.

Sistem operasi suatu rantai nilai seringkali kompleks. Manajer perlu memecahkan masalah dengan menggunakan pendekatan sebab-akibat untuk dapat membedakan gejala (*symptoms*) dan masalah. Ada empat pertanyaan dalam membangun strategi rantai nilai: (1) dimana nilai diciptakan dan kegiatan apa yang menambah nilai total perusahaan, (2) bidang apa saja yang tetap dipertahankan dalam perusahaan dan mana yang disumberluarkan, (3) di mana investasi harus dilakukan, dan (4) bagaimana rantai nilai diorganisasikan untuk memperbaiki kolaborasi sekarang dan yang akan datang. Beberapa pertimbangan dalam

menjawab pertanyaan tersebut adalah preferensi pelanggan, tingkat perubahan teknologi, posisi bersaing di pasar, kedalaman basis pasokan, dan sifat integral dan modular dari aset.

Peningkatan daya saing melalui manajemen rantai nilai dalam era kreatif tidak terlepas dari tekanan persaingan yang bersifat global. Standar kerja dan kinerja bukan lagi mengacu pada hasil masa lalu melainkan standar internasional seperti tuntutan transparansi, fleksibilitas, dan kecepatan. Untuk memenangkan persaingan dengan sumberdaya terbatas, seorang pemain fokus pada kompetensi dan kapabilitas tertentu. Pendekatan baru diperlukan untuk mengelola kegiatan nilai tambah yang berada di luar rentang kendali seorang pemain. Para pemain rantai nilai memerlukan suatu pendekatan yang bertumpu pada solusi modular dan kolaborasi yang dapat menggunakan pendekatan kreatif, sumberdaya lokal, dan pengembangan solusi bersama yang lebih proaktif. Tidaklah cukup hanya melakukan peningkatan produktivitas pada satu mata rantai, tetapi harus melakukan perbaikan rantai kapabilitas secara kolaboratif dalam konteks untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akhir (Fine, 1998).

4.4 Kolaborasi Rantai Nilai

Lingkungan persaingan kerap terjadi di antara para pelaku sepanjang rantai pasok. Pada satu sisi persaingan diperlukan untuk dapat mendorong keunggulan. Di sisi lain, persaingan membuat para pelaku

saling mengeksploitasi yang lainnya. Persaingan terbatas pada kekuatan sendiri dan memanfaatkan pihak lain untuk mencapai tujuan sendiri. Sementara kolaborasi mencoba saling melengkapi pengetahuan dan kompetensi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah pertanyaan yang penting diawali dengan apa definisi kolaborasi. Kemudian dilanjutkan dengan apa alasan berkolaborasi, beda kolaborasi dengan hubungan kerjasama lainnya, apa kondisi kolaborasi yang berhasil, apa hambatan kolaborasi, dan mekanisme apa yang diperlukan dalam mengembangkan dan memelihara kolaborasi. Jawaban terhadap pertanyaan inilah yang akan dicoba disampaikan pada paparan berikut ini.

Menurut Simatupang dan Sridharan (2008), kolaborasi merupakan sebuah proses di mana beberapa orang dengan perbedaan kepentingan berbagi pengetahuan dan kompetensi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja bersama. Kolaborasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk menghasilkan visi bersama, membangun kesepakatan mengenai suatu isu atau masalah, menciptakan solusi untuk masalah tersebut, dan mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak. Alternatif-alternatif dan wawasan baru di dalam kolaborasi dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dalam melakukan perubahan melalui aturan dan kebijakan baru (Kumar dan van Dissel, 1996). Kolaborasi yang efektif ditandai dengan keterlibatan aktif dari para peserta, dialog terbuka yang memperhatikan

kebutuhan setiap pemegang kepentingan, terciptanya saling percaya, dan kemauan menciptakan nilai tambah.

Mengapa perlu berkolaborasi? Paling tidak ada tiga alasan utama pentingnya kolaborasi. Persoalan yang dihadapi begitu besar dan sulit sekali dipecahkan sendiri. Teori antar organisasi memandang sebuah organisasi sebagai suatu bagian dari kelompok unit yang saling berinteraksi dan bergantung pada organisasi lainnya (Foss, 1999; Ketchen dan Hult, 2006). Ketergantungan suatu organisasi terhadap organisasi yang lain menentukan kekuatan hubungan. Penyelesaian masalah secara individu tanpa melihat keterkaitan dengan organisasi lainnya dapat berakibat kontra-produktif karena kehilangan akar masalah yang hanya dapat dilihat dari koneksi, konteks, dan gambar yang lebih luas. Masalah intinya tidak terpecahkan sementara sumberdaya sudah digunakan dalam memecahkan gejala masalah. Tujuan kolaborasi bukan mencari masalah yang dapat dipecahkan tetapi mencari masalah yang memerlukan pemecahan yang diinginkan oleh semua pihak. Ketergantungan ini dijawab melalui terjalinnya hubungan dengan mitra melalui interaksi dan kontribusi.

Alasan kedua untuk berkolaborasi adalah suatu hubungan yang dirumuskan dengan baik antara dua pihak atau lebih untuk berbagi sumberdaya atau asset dalam memecahkan masalah bersama. Tujuan kolaborasi adalah untuk mencapai sinergi dalam memenuhi keputusan pelanggan melalui pertukaran kepakaran dan sumberdaya lainnya

(Narus dan Anderson, 1996). Strategi kolaborasi mengubah paradigma tradisional tawar-menawar untuk memperoleh harga terendah atau untuk meningkatkan margin menuju paradigma solusi terintegrasi yang berfokus pada pelanggan akhir.

Alasan ketiga adalah adanya mandat atau tuntutan dari pemerintah atau badan internasional berupa regulasi untuk membangun kolaborasi dengan berbagai pihak yang terkait. Regulasi sering memaksa pihak-pihak yang terkait berpindah dari keberadaan bersama (*co-existence*) menuju interaksi untuk saling berkontribusi dalam menciptakan nilai (*value co-creation*).

Apa perbedaan konsep kolaborasi dengan konsep hubungan kerjasama lainnya? Secara umum kolaborasi sering kali dianggap serupa dengan kooperasi dan koordinasi, padahal setiap kata tersebut memiliki pengertian yang berbeda-beda dan menunjukkan derajat hubungan yang berbeda. Mattessich *et al.* (2001) membedakan kolaborasi dengan usaha bersama lainnya seperti kooperasi dan koordinasi berdasarkan empat hal, yakni: visi dan hubungan, struktur, pembagian tanggung-jawab dan gaya komunikasi, pemahaman tentang kewenangan dan akuntabilitas, dan bagaimana mengatur sumberdaya dan ganjaran.

Kooperasi atau kerjasama diartikan sebagai hubungan dalam bentuk perjanjian sederhana antar organisasi untuk menghasilkan suatu tindakan bersama sehingga membuat program-program yang dimiliki lebih berhasil. Setiap organisasi yang bekerjasama tetap berdiri sendiri, tidak

memiliki risiko, dan mempertahankan otoritasnya masing-masing. Kooperasi adalah skema yang paling lemah dengan ciri hubungan tidak formal yang terjadi tanpa adanya pendefinisian bersama tentang misi, struktur, dan upaya perencanaan. Bentuk antara interaksi disebut koordinasi yang bercirikan hubungan yang lebih formal dan pemahaman bagaimana misi antara satu dengan yang lain dapat dipertukarkan. Sudah ada pendefinisian tentang perencanaan dan berbagi peran yang sesuai dan jalur komunikasi telah dirumuskan dengan baik. Tetapi, otoritas tetap memegang peranan di tiap organisasi yang melakukan koordinasi.

Interaksi yang lebih kompleks adalah kolaborasi yang berarti hubungan saling menguntungkan yang terdefinisi dengan jelas yang dilakukan oleh dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan ini mencakup komitmen terhadap tujuan bersama, struktur dan tanggung-jawab bersama yang jelas dalam perencanaan dan implementasi, kewenangan bersama dan akuntabilitas untuk berhasil, dan berbagi sumberdaya dan ganjaran.

Kapan suatu hubungan disebut berkolaborasi? Ada dua pendekatan yang dapat menunjukkan kapan suatu hubungan disebut berkolaborasi, yakni kontinum dan portofolio. Pendekatan kontinum yang memandang pengaturan hubungan berada pada skala atau derajat intensitas hubungan mulai dari transaksional sampai usaha patungan (Holweg *et al.*, 2005; Lambert *et al.*, 1996). Lambert *et al.* (1996) menyatakan pentingnya mengetahui bahwa kolaborasi merupakan suatu proses yang selalu

berubah bukan suatu proses statis yang hubungannya berada di antara hubungan persaingan dan hubungan kemitraan. Pendekatan portofolio membagi hubungan berdasarkan tingkat kepentingan yang menunjukkan keberagaman jenis hubungan dengan berbagai mitra (Kraljic, 1983; Fisher, 1997; Lee, 2002). Model portofolio menyarankan bahwa hubungan yang strategis yang memerlukan kolaborasi.

Apa kondisi kolaborasi yang berhasil? Faktor-faktor apa yang diperlukan dalam mengembangkan dan memelihara kolaborasi supaya dapat berfungsi dengan baik? Jawaban terhadap pertanyaan ini harus bisa menjelaskan bagaimana proses kolaborasi dapat berjalan dengan baik yang mendorong pencapaian tujuan bersama. Tiga kondisi harus tersedia supaya kolaborasi dapat berjalan dengan baik, yaitu: strategi kolaboratif, sistem, dan perilaku. Kondisi pertama adalah terbangunnya pijakan bersama (*platform*) untuk membangun strategi kolaboratif yang terdiri dari pencapaian konsensus tentang isu-isu yang menyangkut komitmen kepemimpinan, penerimaan oleh semua pelaku, dan pemilihan target dan keluaran yang tepat. Strategi tersebut dapat dijalankan bila terbangun sistem yang terdokumentasi dan perilaku yang kolaboratif. Sistem adalah sekumpulan prinsip-prinsip, prosedur, dan aturan yang disusun secara teratur untuk melaksanakan kebijakan dan mencapai tujuan. Sistem yang dimaksud menyangkut kewenangan dan akuntabilitas, sumberdaya (anggaran dan fasilitas), dan pengukuran kinerja. Prosedur terdiri dari metode kerja yang dipicu oleh kejadian untuk memastikan proses berjalan

sesuai dengan rencana dan aturan-aturan dan menjamin kepuasan pelanggan. Sementara perilaku berkaitan dengan cara dan suasana para pelaku mengambil keputusan dan bertindak. Faktor perilaku terdiri dari kompetensi, budaya antar organisasi, dan nilai-nilai bersama.

Setiap orang tahu bahwa terdapat manfaat yang lebih baik jika para pelaku dapat berkolaborasi untuk melakukan peningkatan kinerja. Pertanyaan bagi strategi rantai nilai adalah kapan para pemain berhenti dalam berebut potongan kue dan belajar memperbesar kue? Sangat disayangkan, mentalitas yang umum terjadi adalah kompetisi dibandingkan dengan kolaborasi. Lantas apa yang menjadi hambatan dalam kolaborasi untuk mencapai keuntungan bersama? Hambatan dapat terjadi pada saat awal kolaborasi berupa masalah kesiapan dan pada saat berkolaborasi berupa masalah kompetensi. Beberapa hambatan yang dapat terjadi pada saat kolaborasi adalah sebagai berikut: (1) tiap pihak yang berkolaborasi hanya melihat tindakannya secara lokal dan belum dapat melihat akibat dari tindakannya terhadap pihak yang lainnya, (2) setiap pihak bereaksi pada situasi masing-masing berdasarkan analisis lokal dibandingkan dengan berusaha untuk mengidentifikasi akar dari permasalahan tersebut, (3) setiap pihak menyalahkan satu sama lain mengenai terjadinya kesalahan atau masalah dimana tiap pihak menganggap pihak yang lain sebagai sumber masalah, (4) tidak ada pihak yang belajar dari tindakan sebelumnya, karena akibat dari tindakannya dialami oleh pihak yang lain, dan (5) kurangnya rasa saling percaya di

antara pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi yang bersikap oportunis untuk mengejar tujuan utama memaksimalkan laba untuk dirinya sendiri, bukan untuk seluruh pihak yang ada.

4.5 Arsitektur Kolaborasi Rantai Nilai

Apakah mungkin membuat suatu model umum yang dapat membantu para pelaku dalam membangun hubungan kolaboratif? Kolaborasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Pendekatan yang dilakukan seringkali dimulai dengan pencarian faktor-faktor penghalang dengan sudut pandang tertentu dan pengusulan konsep yang dapat mengatasi faktor-faktor penghalang tersebut. Simatupang dan Sridharan (2002) mengajukan pendekatan kelembaman (*inertia*) berdasarkan konflik yang terjadi pada rantai pasokan untuk memahami kesulitan yang dihadapi dalam kolaborasi. Mereka mengidentifikasi empat jenis kelembaman manajerial, yakni ketidaktepatan ukuran kinerja, kebijakan yang sudah usang, informasi tidak merata, dan ketidakselarasan insentif. Intervensi yang ditawarkan terdiri dari penentuan tujuan bersama, kebijakan terpadu, ukuran kinerja yang tepat, keputusan kolaboratif, berbagi informasi, dan penyelarasan insentif.

Dengan bersandar pada pendekatan koordinasi, Simatupang *et al.* (2002) mengajukan empat modus koordinasi yang diperlukan dalam melakukan integrasi rantai pasok, yaitu: sinkronisasi logistik, berbagi informasi, penyelarasan insentif, dan pembelajaran kolektif. Pendekatan

koordinasi memasukkan peningkatan kapabilitas dalam kegiatan kolaborasi.

Kolaborasi tidak terlepas dari standar industri yang sedang berlaku. Pengembangan kolaborasi perlu melihat posisi kinerja pada suatu waktu tertentu relatif terhadap posisi para pesaing lainnya. Perlunya model kaji-banding (*benchmarking*) dalam kolaborasi untuk pertama kalinya diusulkan oleh Simatupang dan Sridharan (2004a). Mereka mengembangkan konsep yang menghubungkan sistem kinerja kolaboratif dan pemampu (*enablers*). Sistem kinerja kolaboratif terdiri dari tiga siklus pembelajaran, yaitu siklus pengecualian, siklus perbaikan, dan siklus pengkajian. Pemampu berfungsi untuk menyelaraskan tuntutan kinerja dengan proses yang sedang berjalan. Pemampu terdiri dari berbagi informasi, sinkronisasi keputusan, dan penyelarasan insentif. Berdasarkan pada model kaji-banding yang dikembangkan di atas, Simatupang dan Sridharan (2004b) melaporkan hasil studi empiris tentang pemampu kolaborasi di antara perusahaan distributor dan peritel.

Kemudian, Simatupang dan Sridharan (2005a) mengusulkan indeks kolaborasi sebagai salah satu ukuran kedekatan atau derajat kolaborasi. Indeks kolaborasi merupakan fungsi dari berbagi informasi, sinkronisasi keputusan, dan penyelarasan insentif. Sridharan dan Simatupang (2009) melakukan studi empiris untuk menguji pengaruh praktik pemampu kolaborasi terhadap kinerja operasional rantai pasokan. Mereka menemukan bahwa sinkronisasi keputusan dan berbagi informasi secara

signifikan berpengaruh kepada kinerja pemenuhan pesanan, penurunan persediaan, dan ketanggapan. Tetapi, penyelarasan insentif hanya mampu mempengaruhi kinerja pemenuhan pesanan.

Pendekatan lain yang dikembangkan berangkat dari kendala yang dihadapi oleh para pemain yang menghambat mereka mencapai kemampulabaan yang lebih baik. Simatupang *et al.* (2004) mencoba menerapkan teori kendala (*theory of constraints*) untuk memecahkan persoalan kolaborasi. Kendala dapat bersifat kebijakan atau fisik. Kendala fisik suatu rantai nilai dapat terjadi karena salah satu kendala berikut: kelangkaan bahan baku, keterbatasan kapasitas, dan kekurangan permintaan. Sementara kendala kebijakan terjadi karena orientasi optimasi lokal yang belum diubah untuk mempertimbangkan cara pandang optimasi global. Ukuran kinerja dan pengelolaan persediaan antar pemain rantai pasokan diusulkan untuk dapat meningkatkan rasa saling percaya antar pemain dalam kolaborasi.

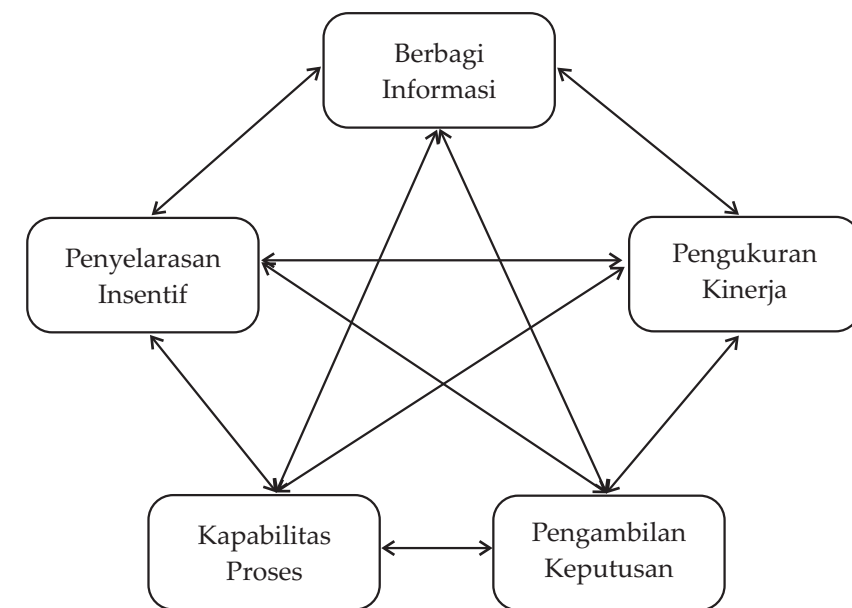
Salah satu gejala yang kerap terjadi dalam kolaborasi adalah ketidakpuasan (*discontent*). Simatupang dan Sridharan (2005b) mencoba menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam rantai pasokan. Mereka mengidentifikasi enam faktor, yakni tujuan yang tidak sepadan, ukuran kinerja yang terputus-putus, pengambilan keputusan yang tidak sinkron, informasi yang tidak merata, insentif yang tidak selaras, dan proses bisnis yang terpisah-pisah. Identifikasi terhadap keenam masalah tersebut mengarah kepada enam usulan antara lain

tujuan bersama yang sepadan, ukuran kinerja yang tepat, sinkronisasi keputusan, berbagi informasi, penyelarasan insentif, dan proses bisnis yang terpadu.

Pencarian terhadap faktor-faktor yang dapat dijadikan penyebut dalam merancang suatu rantai pasok tidak berhenti pada ketiga pemampu kolaborasi tetapi berkembang menjadi lima variabel yang kemudian disebut komponen kolaborasi. Simatupang dan Sridharan (2005c) menggunakan pendekatan resiprokal (timbang-balik) untuk memformulasikan lima unsur kolaborasi, yaitu: sistem kinerja kolaboratif, berbagi informasi, sinkronisasi keputusan, penyelarasan insentif, dan proses rantai pasokan terpadu. Simatupang dan Sriharan (2007) menyebut kelima komponen tersebut sebagai arsitektur kolaborasi dan melaporkan dua studi kasus sebagai ilustrasi keberadaan kelima komponen tersebut. Kemudian, Simatupang dan Sridharan (2008) memasukkan kegiatan desain dalam melakukan formulasi ulang terhadap komponen kolaborasi yang ada dalam rangka mencari upaya sinergis antar komponen untuk menghasilkan nilai bagi para pemegang kepentingan.

Upaya yang berkesinambungan untuk memodifikasi dan menguji dari berbagai sudut pandang akhirnya tiba pada konvergensi konsepsi arsitektur kolaborasi. Metafora yang digunakan adalah arsitektur yang menunjukkan bagaimana mengubah unsur-unsur yang mempengaruhi jalannya kolaborasi dalam mencapai keluaran yang lebih baik. Arsitektur kolaborasi adalah sekumpulan unsur-unsur yang mempengaruhi sistem

dan perilaku berkolaborasi. Arsitektur kolaborasi terdiri dari lima unsur: sistem kinerja kolaboratif, pengambilan keputusan kolaboratif, berbagi informasi, kapabilitas proses, dan penyelarasan insentif. Gambar 5 memperlihatkan hubungan antar kelima unsur arsitektur kolaborasi. Kelima unsur tersebut tidak bekerja secara mandiri tetapi saling terkait dalam mempengaruhi perilaku para pemain dalam kolaborasi.



Gambar 5.: Interaksi antar unsur-unsur arsitektur kolaborasi

Penelitian lanjutan dari arsitektur kolaborasi bukan hanya menyangkut pengembangan model dan teori yang memecahkan masalah dan menjelaskan fenomena, tetapi juga mencakup analisis dan sintesis yang lebih baik tentang keperilakuan operasi (*behavioral operations*).

Keperilakuan operasi memasukkan sifat-sifat manusia seperti kognisi dan emosi dalam pengambilan keputusan (Gino dan Pisano, 2008). Model-model kolaborasi konvensional lebih menjawab apa dan bagaimana kegiatan kolaborasi yang berhasil. Tetapi model keperilakuan melihat keterbatasan dan bias kognitif dalam pengambilan keputusan yang interaktif antar pelaku kolaborasi.

Salah satu model yang mengkaji keperilakuan kolaborasi secara interaktif adalah teori permainan dan teori drama. Teori permainan (*game theory*) adalah metode analisis interaksi dan insentif para pemain. Persoalan yang hendak dipecahkan adalah bagaimana mengajak orang lain berkoordinasi dalam mewujudkan hasil yang lebih baik. Asumsi teori permainan adalah pemain yang terlibat memilih tindakan berdasarkan dugaan terhadap tindakan pemain yang lain. Setiap pemain dapat mengetahui pilihan keputusan yang tersedia dan hasil dari kombinasi keputusan yang diambil. Orang dapat mengatakan bahwa bisa saja para pemain langsung berkomunikasi untuk memecahkan persoalan mereka, tetapi banyak peristiwa dalam kenyataan di mana para pemain sulit berkomunikasi satu dengan yang lainnya sehingga sulit melakukan koordinasi. Misalnya, pamanufaktur sulit berkomunikasi dengan pelanggannya dalam mendapatkan umpan balik tentang kualitas produk dan ide-ide pengembangan produk. Lantas, apa yang terjadi? Pamanufaktur sering melakukan perbaikan hanya berdasarkan dugaan saja bahwa pelanggan akan mendapatkan manfaat. Teori permainan

memberikan pelajaran bahwa tidak cukup pamanufaktur melakukan perbaikan, tetapi juga mempertimbangkan tindakan pelanggan dan mengajak pelanggannya untuk bertindak ke arah hasil yang lebih baik.

Teori drama (*drama theory*) merupakan perluasan dari teori permainan yang memasukkan aspek informasi yang tidak merata atas daftar opsi masing-masing pemain dan hasil yang diperoleh (Howard, 1999). Teori drama dapat dipandang sebagai sebuah model acuan untuk menganalisis dilema yang terjadi pada masing-masing pemain dan bagaimana dilema ini diatasi supaya terjadi kolaborasi yang diinginkan. Handayati *et al.* (2010) merupakan sebuah penelitian pertama yang menerapkan teori drama pada kasus kolaborasi rantai pasokan yang terdiri dari Coca-Cola dan Carrefour. Pendekatan keperilakuan diperkirakan akan terus berkembang karena relevan dengan konteks pluralitas di negara-negara berkembang.

5. BERPIKIR RANTAI NILAI

Milton Friedman dalam *Capitalism and Freedom* (1962) menyatakan bahwa perusahaan harus ada untuk membuat uang bagi pemegang saham. Pandangan ini menafikan bahwa perusahaan adalah salah satu lembaga buatan manusia yang juga menganut sisi psikososial. Perusahaan ada adalah untuk menciptakan nilai. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan para pemegang kepentingan yang turut mempengaruhi

keperlangsungan perusahaan antara lain karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan komunitas sekitar lokasi perusahaan, dan masyarakat luas.

Adam Smith menggunakan metafora tangan tak tampak (*invisible hands*) yang menggambarkan bahwa individu atau perusahaan mengejar kekayaan dengan mengikuti kepentingan pribadi dan menciptakan kekayaan bagi ekonomi sebagai akibat kedua. Selama pelanggan bebas untuk memilih apa yang mau dibeli dan penjual bebas memilih apa yang mau dijual dan bagaimana memproduksinya, pasar akan menentukan barang mana yang terjual dan harga yang dikenakan yang menambah nilai bagi masyarakat luas. Nilai ditambahkan kepada masyarakat melalui peningkatan laba ketika barang dan jasa dijual pada harga yang lebih tinggi dari biaya produksi. Semakin banyak laba yang dihasilkan perusahaan, semakin besar nilai yang ditambahkan kepada masyarakat. Pentingnya inovasi nilai menyebabkan perlunya mengembangkan suatu pola berpikir rantai nilai yang dapat menawarkan proses penstrukturan kesepakatan menang-menang antara pemegang kepentingan dalam menciptakan dan membagi nilai.

Mengapa menciptakan nilai sulit untuk diwujudkan? Mengapa hubungan kolaboratif yang seharusnya menghasilkan sinergi berubah menjadi hubungan yang merusak nilai? Pendekatan umum yang dilakukan adalah mencari sumber masalah dan memecahkannya. Tetapi pendekatan umum ini tidak memberikan gambaran yang memadai

tentang langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mewujudkan inovasi nilai. Berpikir rantai nilai mencoba mengisi kekosongan tersebut dengan menawarkan tahapan preskriptif untuk mengenali tantangan dalam inovasi nilai.

Apakah ada kebaruan dari berpikir rantai nilai? Pola berpikir rantai nilai sudah banyak ditemui dalam berbagai kegiatan manajemen. Ciri khususnya adalah bagaimana sebuah persoalan diselesaikan dengan tuntas melalui pendekatan siklus. Salah satu contoh yang umum adalah analisis rantai nilai untuk mendapatkan rancangan rantai pasokan yang memberikan nilai tambah lebih tinggi. Contoh lainnya adalah model berlian proses 4D untuk keperluan pengembangan produk. Metodologi proses 4D terdiri dari menemukan (*discover*), mendefinisikan (*define*), merancang (*design*), dan menyampaikan (*deliver*). Tujuan metodologi ini adalah peluncuran produk yang sukses. Selanjutnya, model perubahan 4D yang dikembangkan untuk keperluan metode Penyelidikan Apresiatif (*appreciative inquiry*) merupakan contoh lain dari berpikir rantai nilai yang menekankan visualisasi keinginan positif dan bagaimana cara mewujudkannya. Model perubahan 4D terdiri dari penemuan (*discovery*), pembayangan (*dream*), perancangan (*design*), dan pencapaian (*destiny*). Kebanyakan model yang dikenal bersifat umum dan tidak menekankan inovasi nilai. Berpikir rantai nilai yang ditawarkan berisikan tahapan yang diperlukan dalam mencapai realisasi nilai yang bermanfaat bagi semua pemegang kepentingan.

Mengapa diperlukan berpikir rantai nilai? Pertama adalah orang cenderung mempunyai suatu kerangka waktu yang agak terbatas. Seringkali mereka tidak bisa memvisualisasikan apa yang terjadi setelah itu. Berpikir rantai nilai mencoba untuk menambah rentangan kemungkinan dalam kerangka waktu yang lebih panjang. Berpikir rantai nilai juga memberikan tempat bertumbuhnya pengharapan yang menetapkan pandangan pada pencapaian-pencapaian yang benar-benar penting tetapi layak untuk dilakukan. Kedua, perencanaan hanyalah pendekatan terhadap penangkapan peluang. Seseorang dapat mempersiapkan diri, mengembangkan kapasitas, tetapi kesempatan datang dengan tidak terduga. Berpikir rantai nilai membuat suatu perencanaan yang fleksibel yang memungkinkan untuk menangkap kesempatan-kesempatan yang benar ketika kesempatan itu datang. Berpikir rantai nilai juga berarti mengembangkan rencana B, rencana C, dan seterusnya sebagai suatu kesiapan dalam menangkap peluang yang nyata. Ketiga, seringkali sebuah rencana tanpa disertai dengan definisi apa arti menyelesaikan dengan baik. Perincian dari visualisasi ke depan cukup penting untuk menjaga fokus dan konsistensi.

Alasan keempat adalah untuk memberikan perbedaan antara menuai dengan menanam. Waktu menanam adalah saatnya menemukan apa yang bisa dilakukan untuk merancang dan mengurus sampai memelihara. Tetapi begitu waktu menanam berakhir, maka tibalah saatnya seseorang mulai untuk berpikir bagaimana menuai imbalan atau

ganjaran dari apa yang sudah ditanam atau diinvestasikan. Ukuran menanam adalah keluaran, sementara ukuran menuai adalah dampak. Alasan kelima adalah maksud-maksud baik tidaklah mencukupi. Maksud-maksud baik tersebut harus didefinisikan pada hasil-hasil yang ingin dicapai. Bila tidak ada pendefinisian hasil-hasil yang dimaksud maka orang tidak tahu hasil-hasil apa yang mereka harapkan. Pencapaian hasil-hasil akan terjadi kalau orang-orang yang terlibat memulai dengan pertanyaan-pertanyaan yang benar untuk mendefinisikan hasil-hasil dan bekerja bersama-sama untuk menggabungkan pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang diperlukan untuk mendapatkan hasil-hasil yang baik. Keenam, setiap rencana tetap memerlukan perbaikan dari waktu ke waktu. Berpikir rantai nilai mendorong terjadinya kegiatan pembelajaran untuk menyempurnakan konsep yang sudah dikembangkan sehingga dapat berfungsi dengan baik untuk memperoleh hasil-hasil yang diharapkan.

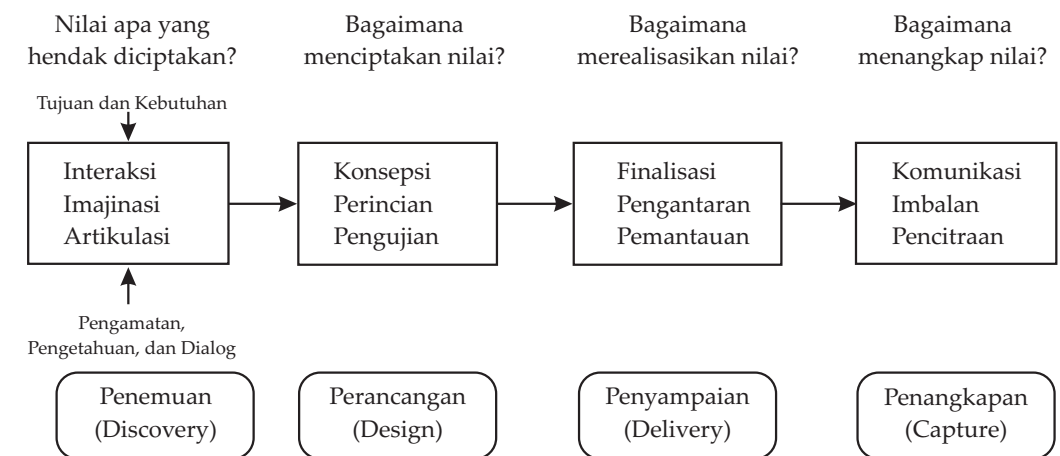
Ada dua model acuan yang dijadikan dasar dalam pengembangan berpikir rantai nilai. Model acuan pertama dalam berpikir rantai nilai adalah kerangka penciptaan nilai yang dikembangkan oleh Murman *et al.* (2002). Ide dari kerangka penciptaan nilai berangkat dari prinsip berpikir ramping (*lean thinking*) untuk menghilangkan pemborosan. Kerangka penciptaan nilai terdiri dari tiga langkah: identifikasi nilai, proposisi nilai, dan penyampaian nilai. Identifikasi nilai mencoba memeriksa sumber-sumber penciptaan nilai dan kemudian melakukan negosiasi untuk

membuat proposisi nilai yang disepakati sehingga semua pemegang kepentingan mau menyampaikan nilai kepada para pelanggan. Kerangka penciptaan nilai menekankan aspek kepentingan pelanggan dan kurang menaruh perlunya penangkapan nilai bagi para pemain dalam rantai nilai.

Model acuan kedua adalah konsep nilai teknologi yang dikembangkan oleh Simatupang (2008) yang menjabarkan bagaimana merealisasikan dan menangkap nilai dari suatu teknologi. Secara umum tetap dibutuhkan suatu pola berpikir rantai nilai yang dapat menunjukkan kegiatan penciptaan dan penangkapan nilai (Lepak *et al.*, 2007). Karena itu, berpikir rantai nilai yang dikembangkan mencakup proses penciptaan dan penangkapan nilai bagi pemain utama yang terlibat dalam kegiatan rantai nilai (Ramaswamy dan Gouillart, 2010).

Seperti apa berpikir rantai nilai tersebut? Berpikir rantai nilai adalah tahapan berpikir untuk menciptakan, merealisasikan, dan menangkap suatu nilai yang berguna bagi para pemegang kepentingan. Tanpa adanya nilai yang bermanfaat bagi pemegang kepentingan, maka sulit untuk melihat kesudahan inisiatif yang biasanya berhenti di tengah jalan. Prinsip-prinsip berpikir rantai nilai antara lain: rantai nilai bersifat siklus dan bukan linier yang berarti sebuah rantai nilai yang menawarkan kelestarian dan kemampulabaan untuk saat sekarang dan mendatang, inovasi nilai dapat terjadi jika faktor-faktor penentu dapat bertinteraksi sedemikian rupa hingga dapat menghasilkan kombinasi yang tepat untuk

dapat memberikan hasil, tidak ada rencana yang pasti sehingga perlu mengembangkan rencana alternatif bagaimana menghadapi risiko sesuai dengan perkembangan yang terjadi, tidak ada rencana yang sempurna sehingga perlu berpikir untuk melakukan perbaikan terus-menerus, niat tidak cukup tetapi perlu diperinci langkah-langkahnya dalam mencapai hasil yang diharapkan, dan tahap dan cekat yang berarti setiap tahap mempunyai mekanisme verifikasi untuk maju ke tahap berikutnya. Berpikir rantai nilai yang diusulkan seperti terlihat pada Gambar 6 terdiri dari empat langkah, yaitu: penemuan (*value discovery*), perancangan (*value design*), penyampaian (*value delivery*), dan penangkapan (*value capture*).



Gambar 6.: Berpikir rantai nilai

Penemuan merupakan langkah menentukan suatu rencana untuk menetapkan tujuan pada pencapaian-pencapaian yang benar-benar

penting yang dapat membuat perbedaan di masa mendatang. Mentalitas yang diperlukan dalam proses penemuan adalah semangat untuk meningkatkan total bagian kue dan bukan mengambil kue dari orang lain. Penemuan merupakan pandangan masa depan dengan kepercayaan bahwa ada kemampuan untuk mempengaruhi masa depan melalui perencanaan. Harapan terbentuk bukan berdasarkan apa yang dimiliki saat ini tetapi sebagai apa yang belum ada seperti gagasan baru, teknologi, dan barang atau jasa. Kegiatan utama dalam penemuan antara lain interaksi, imajinasi, dan artikulasi. Hasil utama penemuan berupa identifikasi ide-ide penciptaan nilai.

Inspirasi yang mendorong lahirnya ide-ide datang dengan tidak terduga yang kadangkala berdasarkan intuisi yang liar. Karl Popper (1992) menyatakan hal yang sama tentang peran penting inspirasi dalam perkembangan sains. Sains tidak bergerak lewat pengamatan yang diteguhkan oleh pembuktian, tetapi ia bergerak maju lewat perkiraan-perkiraan yang liar penuh belokan yang membuat perampatan “di luar data-data” tetapi selalu dipertajam oleh interaksi dengan hal-hal lainnya.

Bagaimana imajinasi melahirkan ide-ide? Inspirasi yang berisikan ide-ide penciptaan nilai biasanya dihasilkan melalui proses imajinasi. Imajinasi yang merupakan gambaran-gambaran mental yang dibuat untuk hal-hal yang ingin dicapai dapat menjadi stimulus yang besar untuk menginspirasi timbulnya ide-ide tentang apa yang dapat diharapkan. Imajinasi merupakan salah satu sumberdaya yang jarang digunakan oleh

manusia. Walaupun manusia secara fisik terbatas, tetapi mereka dapat mempunyai imajinasi yang seumpama sebuah jembatan yang memungkinkan mereka menyeberangi sungai yang bermil-mil jauhnya. Dalam kenyataan, memang ada orang yang dilahirkan mempunyai lebih banyak imajinasi dibandingkan dengan yang lainnya, tetapi secara umum imajinasi dapat dikembangkan dengan latihan dan upaya yang konsisten. Imajinasi bukanlah sebuah impian di siang bolong, tetapi sesuatu yang perlu diwujudkan dengan berpikir dengan serius dan berlatih dengan keras. Imajinasi tidak cukup hanya dipikirkan tetapi perlu upaya untuk mewujudkannya impian menjadi kenyataan. Jadi lintasan untuk melahirkan ide-ide dimulai dari hasrat untuk menciptakan nilai yang dikembangkan melalui imajinasi yang terus-menerus memberikan inspirasi bagi dihasilkannya ide-ide tentang apa yang dapat diharapkan.

Imajinasi dapat dipandang sebagai cara memberikan bentuk, sosok, atau tindakan kepada impuls keinginan karena apapun yang dibayangkan dapat menawarkan banyak kemungkinan. Imajinasi adalah sebuah mesin sintesis yang mengatur konsep, ide, atau rencana lama ke dalam kombinasi baru dengan koneksi-koneksi yang dianggap jelas. Ide-ide sintesis ini dihasilkan berdasarkan pengalaman, pendidikan, dan pengamatan yang kadangkala diolah melalui proses sosial dan perenungan yang dalam. Imajinasi sintesis menerima ide-ide dari satu sumber dan memberinya sebuah aplikasi baru. William Clement Stone (1902-2002) menyebut proses imajinasi sintesis sebagai R2A2 (*Recognize,*

Relate, Assimilate, and Apply) atau proses Kenali, Hubungkan, Pahami, dan Terapkan. Sebagai contoh, Jeff Bezos, pendiri Amazon.com, tidak menerima begitu saja kehadiran internet, tetapi membayangkan adanya sebuah toko buku dengan pembelian sekali klik. Ide-ide yang dihasilkan adalah konsep dasar yang memberikan kekuatan bertindak. Langkah berikutnya adalah mengolah ide-ide supaya dapat diwujudkan ke dalam suatu bentuk yang berwujud (*tangible*) atau yang lebih dikenal dengan istilah proposisi nilai.

Langkah desain merupakan pengembangan solusi secara iteratif yang melalui berbagai pengujian untuk menghasilkan proposisi nilai. Kegiatan utama dalam desain adalah konsepsi, perincian, dan pengujian. Penyampaian nilai merupakan langkah mengantarkan ekspresi yang berbentuk barang atau jasa kepada pelanggan sasaran. Kegiatan utama dalam tahap ini adalah finalisasi, pengantaran, dan pemantauan.

Langkah penangkapan nilai adalah penyusunan bentuk-bentuk penawaran dan penangkapan nilai melalui mekanisme imbalan. Kegiatan utama dalam penangkapan nilai adalah komunikasi nilai, imbalan berupa penetapan harga dinamis atau pendanaan untuk kegiatan nir-laba, dan penjagaan citra.

6. KESIMPULAN

Peradaban yang dialami oleh manusia mengalami perubahan dari

waktu ke waktu. Perubahan terjadi karena adanya kegiatan inovasi yang mampu mengubah cara pandang dan gaya hidup orang banyak. Hasil-hasil inovasi mempengaruhi wawasan dunia masyarakat yang menentukan sejauh mana suatu masyarakat menjadi terpinggirkan yang bergantung pada hasil-hasil inovasi orang lain atau mampu memperbaharui dirinya sendiri untuk terus berkembang. Daya inovasi merupakan sumberdaya terbaharukan yang dapat berkembang dalam lingkungan yang mendukung inovasi. Ada lima usulan untuk gerakan inovasi di Indonesia, yakni pembudayaan mentalitas inovasi, fokus pada kepedulian kebutuhan orang banyak, pengembangan kewirausahaan berbasis inovasi, pembenahan infrastruktur kelembagaan, dan peningkatan simpul-simpul inovasi.

Manajemen menjadi faktor utama dalam peningkatan daya inovasi suatu masyarakat yang memungkinkan mereka secara sistematis dan konsisten menghasilkan inovasi yang memberikan nilai tambah kepada para pemegang kepentingan. Fokus manajemen adalah manusia berkoordinasi dalam suatu lembaga. Manajemen dalam era kreatif menempatkan kemampuan imajinasi sebagai penggerak inovasi yang dapat menghasilkan ide-ide untuk menciptakan nilai.

Sains manajemen bersandar pada realitas yang objektif dan mandiri tetapi mengakui adanya pengaruh wawasan dunia dalam proses mengetahui realitas tersebut. Penguatan manajemen sains sebagai bagian dari sains sosial menghasilkan kebutuhan terhadap analisis dan

pemahaman kekuatan kognitif yang berkuasa seperti wawasan dunia. Seperangkat instrumen epistemologi telah dikemukakan pada bagian sebelumnya dalam proses penemuan dan pengujian pengetahuan manajemen.

Manajemen operasi yang merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan merancang, merencanakan, dan mengendalikan sistem operasi untuk menghasilkan barang atau jasa dengan nilai tambah yang lebih baik kepada pelanggan. Manajemen operasi yang diperluas mencakup urusan dengan pemasok dan pelanggan disebut manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan mengalami evolusi sesuai dengan tuntutan persaingan, perkembangan teknik analisis, dan inovasi teknologi terutama teknologi informasi dan telekomunikasi. Pada tahun 2010-an manajemen rantai pasokan mengalami perubahan menjadi manajemen rantai nilai yang mencoba memadukan kegiatan peningkatan nilai pada sisi permintaan dan penawaran.

Penelitian manajemen bukanlah sebuah proses yang sekali jadi tetapi melalui beberapa tahap pengembangan, pengujian, dan penyesuaian. Suatu demonstrasi dalam melakukan penelitian untuk membangun konsepsi arsitektur kolaborasi telah disampaikan. Arsitektur kolaborasi yang diusulkan terdiri dari sistem kinerja kolaboratif, pengambilan keputusan kolaboratif, berbagi informasi, kapabilitas proses, dan penyesuaian insentif. Arsitektur kolaborasi memandang setiap bagian

mempunyai tujuan tertentu tetapi tetap membuat agar bagian-bagian itu harus berfungsi bersama agar kolaborasi dapat berjalan dengan efektif. Arsitektur yang baik tentunya memberikan landasan yang kokoh terhadap sistem dan perilaku kolaborasi yang lebih produktif. Pertanyaan yang lebih spesifik adalah bagaimana bagian-bagian arsitektur tersebut dapat bersatu dalam mendorong kolaborasi mencapai tujuannya dengan lebih baik. Jawaban terhadap pertanyaan ini diharapkan dapat diperoleh melalui penelitian-penelitian lanjutan di masa mendatang.

Kontribusi selanjutnya berupa tawaran berpikir rantai nilai (*value chain thinking*) sebagai cara berpikir preskriptif yang dapat membantu dalam proses inovasi nilai secara tuntas dan berdaya guna untuk menciptakan dan merealisasikan nilai yang diharapkan. Berpikir rantai nilai merupakan suatu proses berpikir dalam menghadapi tekanan untuk menemukan ide-ide penciptaan nilai, merancang menjadi bentuk yang berwujud, mengantarkan nilai kepada para pelanggan, dan menangkap nilai bagi para pelaku. Kontribusi usulan berpikir rantai adalah upaya untuk menjabarkan proses bagaimana nilai tercipta dan mekanisme yang dibutuhkan untuk menangkap nilai. Berpikir rantai nilai diharapkan dapat membuka suatu pola pikir baru dalam praktik manajemen di masa mendatang berkenaan dengan penciptaan dan penangkapan nilai dalam organisasi maupun antar organisasi.

7. UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-pertama perkenankanlah saya menghaturkan ucapan terima kasih kepada Pimpinan dan Anggota Majelis Guru Besar Institut Teknologi Bandung atas kehormatan yang diberikan untuk menyampaikan materi pidato ilmiah ini di hadapan para hadirin sekalian.

Saya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah turut membantu dan menghantarkan saya dalam mencapai jabatan guru besar yang sarat dengan tanggung jawab moral kepada generasi mendatang. Hormat dan penghargaan yang tulus saya sampaikan dari lubuk hati terdalam kepada orang tua tercinta, Ayahanda Muara Tua Simatupang (almarhum) dan Ibunda Flora Luxi Diana Panggabean yang telah mendoakan, membesarkan, mendidik, mengasahi, mengilhami, dan mendorong saya dalam mencapai cita-cita hidup. Saya mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada isteri tercinta Indah Victoria Sandroto yang mengasahi saya dan senantiasa memberikan semangat di saat suka dan duka. Demikian juga ucapan terima kasih disampaikan kepada kedua ananda, Ivy Devorah Sianturi dan Ezra Maranatha Sianturi yang memberikan pengertian dan kasih sayangnya. Saya juga berterima kasih kepada mertua saya, Bapak Sarozi Duhu Sandroto dan Ibu Endang Sumarinten atas perhatian dan dukungannya yang tulus.

Saya beruntung mempunyai empat orang mentor yang telah membentuk kehidupan intelektual saya selama ini. Saya menyampaikan

terima kasih kepada Dr. Mame Slamet Sutoko yang telah memberikan teladan dalam berpikir, berurusan dengan orang lain, dan berdedikasi untuk ITB. Terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Surna Tjahja Djajadiningrat yang selalu menunjukkan sikap optimistis dan kerendahan hati. Demikian pula disampaikan ucapan terima kasih kepada Prof. Jann Hidajat Tjakraatmadja yang telah menularkan sikap kritis dan perbaikan kontinu. Saya juga berterima kasih kepada Prof. Ramaswami Sridharan yang merupakan pembimbing doktor saya dan kini menjadi sahabat yang selalu menunjukkan sikap antusias dalam mengarungi lautan penelitian.

Saya berhutang budi kepada rekan-rekan Senat Akademik ITB periode 2006-2009 yang telah menunjukkan rasa solidaritas dan saling mengasah dalam memajukan ITB. Secara khusus saya mengucapkan terima kasih kepada Prof. Yanuarsyah Haroen yang bukan saja bersedia memberikan rekomendasi tetapi juga kepercayaan untuk melakukan tugas-tugas penting dalam berbagai bentuk kepanitiaan. Terima kasih saya sampaikan kepada para Anggota Komisi Kebijakan Pendidikan yang memberikan pengalaman dialog yang kritis. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Prof. Arief Sudarsono, Prof. Irwandy Arif, Prof. Adang Surahman, Prof. Irawati, Dr. Husni Sastramihardja, Dr. Komar Ruslan, Prof. Tommy Firman, Prof. Ofyar Z. Tamin, Prof. Hang Tuah, Prof. Biranul Anas, dan Prof. Wisjnuaprpto atas segala dukungan dan kerjasamanya.

Saya memperoleh kesempatan emas dapat bertumbuh dalam dua

keluarga besar ITB, yakni Departemen Teknik Industri dan Sekolah Bisnis dan Manajemen. Saya mengucapkan terima kasih kepada Ir. Mohamad Halim, MSIE&OR (almarhum) sebagai pembimbing tugas akhir saya dan Prof. Mathias Aroef yang memberikan ilham untuk menjadi dosen ITB. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Ali Basyah Siregar (almarhum) yang memperkenalkan teori sistem dan Dr. S.B. Hari Lubis (almarhum) sebagai sahabat dan mitra dalam penelitian. Saya berterima kasih kepada Prof. Frans Mardi Hartanto, Prof. Gede Raka, dan Ir. Imam Istiyanto, MBA yang membagikan pengetahuan manajemen. Saya mengucapkan terima kasih kepada Dr. Dermawan Wibisono atas dukungan dan kepercayaan yang diberikan, Dr. Utomo Sarjono Putro yang banyak memberikan ilham dalam penelitian teori sistem, Dr. Gatot Yudoko atas dukungan moral dalam perkuliahan dan penelitian, Dr. Kuntoro Mangkusubroto atas nasihat dan wawasannya, dan Dr. Dwi Larso yang kerap menjadi mitra kerja dalam kegiatan kewirausahaan dan industri kreatif.

Saya menyampaikan banyak terima kasih kepada para Pimpinan ITB periode 2005-2009 yang mendukung proses promosi dengan tanggap, terutama kepada Prof. Djoko Santoso dan Prof. Carmadi Machbub. Demikian pula saya berterima kasih kepada para kolega yang telah berinteraksi baik dalam Komisi Penelitian maupun berbagai kepanitiaan seperti Dr. Robert Manurung, Dr. Joko Siswanto, Prof. Kadarsah Suryadi, Prof. Hasanuddin Abidin, Prof. Hendra Gunawan, dan Prof. Sri Widyantoro.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada para guru-guru dan teman-teman seangkatan selama menempuh studi mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Secara khusus saya menyampaikan dengan hormat ucapan terima kasih kepada Ibu Matondang di SMP Maria Goretti Kabanjahe yang menggugah minat saya untuk menyenangi matematika, Ibu Ida Zuhana Idrus di SMA Negeri I Binjai yang menampilkan sosok seorang guru yang penuh empati, dan Bapak A.T. Tarigan di SMP Maria Goretti sebagai wali yang memberikan inspirasi untuk berprestasi. Saya juga berterima kasih kepada rekan Valery Wongsonegoro yang telah memperkenalkan teori kendala sewaktu kuliah di Universitas Massey.

Pencapaian saat ini tidak terlepas dari semua pengaruh, bentukan, dan dukungan dari semua orang yang pernah saya kenal dan kiranya dapat dimaafkan bila namanya terluput dituliskan dalam daftar di atas. Saya adalah orang yang berhutang kepada mereka semua dan kiranya kebaikan dan kemurahan mereka diberkati dengan limpahnya oleh Allah. Akhir kata, segala puji, syukur, dan kemuliaan saya panjatkan kepada Allah Bapa, Anak, dan Roh Kudus. *Soli Deo Gloria.*

BAHAN RUJUKAN

1. Barber, E. (2008), "How to measure the "value" in value chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.38 No. 9, pp. 685-698.

2. Checkland, P.B. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, Wiley, Chichester.
3. Dawkins, R. (1976), *The Selfish Gene*, Oxford University Press, New York.
4. Drucker, P.F. (1955), *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
5. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Collions, New York.
6. Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York.
7. Finch, B.J., (2008), *Operations Now: Supply Chain Profitability and Performance*, McGraw-Hill, New York.
8. Fine, C.H. (1998), *Clockspeed: Winning Industry in the Age of Temporary Advantage*, Perseus Books, Reading, MA.
9. Fine, C.H., Vardan, R., Petick, R., dan El-Hout, J. (2002), "Rapid-response capability in value-chain design", *Sloan Management Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 69-75.
10. Fisher, M. (1997), "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 2, pp. 105-116.
11. Foss, N.J. (1999), "Networks, capabilities and competitive advantage", *Scandinavian Journal of Strategic Management*, Vol. 15, pp. 1-15.
12. Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
13. Furman, J.L., Porter, M.E. dan Stern, S. (2002), "The determinants of national innovative capacity", *Research Policy*, Vol. 31 No. 6, pp. 899-933.

14. Gino, F. dan Pisano, G. (2008), "Toward a theory of behavioral operations", *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 676-691.
15. Handayati, Y., Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2010), "An analysis of collaboration between Cola-Cola and Carrefour using drama theory", *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 4 No. 4.
16. Holweg, M., Disney, S., Holmström, J. dan Småros, J. (2005), "Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 170-181.
17. Howkins, J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, London.
18. Howard, N. (1999), *Confrontation Analysis: How to Win Operations Other than War*, CCRP Publication Series, Washington.
19. Johansson, H.J., Mchugh, P., Pendlebury, J. dan Wheeler, W.A. (1993), *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*, Wiley, New York.
20. Ketchen, G. dan Hult, T.M. (2006), "Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 573-580.
21. Kraljic, P. (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 5, pp. 109-117.
22. Kumar, K. dan van Dissel, H.G. (1996), "Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems", *MIS Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 279-300.
23. Lambert, D., Emmelhainz, M. dan Gardner, J. (1996), "Development

- and implementing supply chain partnerships”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 1-17.
24. Lee, H.L. (2002), “Aligning supply chain strategies with product uncertainties”, *California Management Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 105-119.
 25. Lepak, D.P., Smith, K.G. dan Taylor, M.S. (2007), “Value creation and value capture: a multilevel perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 180-194.
 26. Mattessich, P.W., Murray-Close, M. dan Monsey, B.R. (2001), *Collaboration: What Makes It Work*, 2nd Ed., Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, MN.
 27. Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Sage, Thousand Oaks.
 28. Murman, E., Allen, T., Bozdogan, K., Cutcher-Gershenfeld, J., McManus, H., Nightingale, D., Rebentisch, E., Shields, T., Stahl, F., Walton, M., Warmkessel, J., Weiss, S., dan Widnall, S. (2002), *Lean Enterprise Value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative*, Palgrave Macmillan, New York.
 29. Narus, J.A. dan Anderson, J.C. (1996), “Rethinking distribution: adaptive channels”, *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 4, pp. 112-120.
 30. Neuman, W.L. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5th Ed., Allyn and Bacon, Boston.
 31. North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
 32. Pink, D.H. (2005), *A Whole New Mind*, Penguin, New York.
 33. Popper, K. (1992), *The Logic of Scientific Discovery*, Routledge, New York and London.
 34. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
 35. Ramaswamy, V. dan Guillard, F. (2010), “Building the co-creative enterprise”, *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 10, pp. 100-109.
 36. Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I. dan Coulter, M. (2003), *Management*, 3rd Edition, Prentice Hall, Sydney.
 37. Simatupang, T.M. (2007), “Gelombang ekonomi kreatif”, *Pikiran Rakyat*, 1 Agustus, p. 20.
 38. Simatupang, T.M. (2009), “Disiplin manajemen sebagai sains”, dalam Putro, U.S. dan Simatupang, T.M., *Apakah Manajemen adalah Sains?*, Penerbit ITB, Bandung, pp. 223-270.
 39. Simatupang, T.M. (2008), “Rethinking management of technology”, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 7 No. 1, pp. 24-34.
 40. Simatupang, T.M., Hurley, S.F. dan Evans, A.N. (1997), “Revitalizing TQM efforts: a self-reflective diagnosis based on the theory of constraints”, *Decision Management*, Vol. 35 No. 10, pp. 746-752.
 41. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2002), “The collaborative supply chain”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30.
 42. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2004a), “A benchmarking scheme for supply chain collaboration”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 9-30.
 43. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2004b), “Benchmarking supply chain collaboration: an empirical study”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 5, pp. 484-503.
 44. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2005a), “The collaboration index:

- a measure for supply chain collaboration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 44-62.
45. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2005b), "Supply chain discontent", *Business Process Management Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 349-369.
 46. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2005c), "An integrative framework for supply chain collaboration", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 257-274.
 47. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2007), "The architecture of supply chain collaboration", *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 304-323.
 48. Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. (2008), "Design for supply chain collaboration", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 401-418.
 49. Simatupang, T.M. dan White, A.J. (1998), "A policy resolution model for knowledge acquisition in quality management", *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 8, pp. 767-779.
 50. Simatupang, T.M., Sandroto, I.V. dan Lubis, S.B.H. (2004a), "Supply chain coordination in a fashion firm", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 256-268.
 51. Simatupang, T.M., Sandroto, I.V. dan Lubis, S.B.H. (2004b), "A coordination analysis of the creative design process", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 430-444.
 52. Simatupang, T.M., Wright, A.C. dan Sridharan, R. (2002), "The knowledge of coordination for supply chain integration", *Business Process Management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 289-308.
 53. Simatupang, T.M., Wright, A.C. dan Sridharan, R. (2004), "Applying the theory of constraints to supply chain collaboration", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 57-70.
 54. Smart, N. (2000), *Worldviews: Crosscultural Explorations of Human Beliefs*, 3rd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
 55. Sridharan, R. dan Simatupang, T.M. (2009), "Managerial views of supply chain collaboration: an empirical study", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 11 No. 2, 2009, pp. 253-373.
 56. Teece, D.J., Pisano, G. dan Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
 57. Toffler, A. (1970), *Future Shock*, Random House, New York.
 58. van Aken, J. (2004), "Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for tested and grounded technological rules", *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 2, pp. 219-246.
 59. van Gigch, J.P. (2003), "The paradigm of the science of management and of the management science disciplines", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol 20 No. 6, pp. 499-506.
 60. Walters, D. (2006), "Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 75-94.

CURRICULUM VITAE



Nama : **TOGAR M. SIMATUPANG**
Tmpt. & tgl. lahir: P. Siantar, 31 Desember 1968
Alamat Kantor : Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung
Jl. Ganesa 10, Bandung 40132
Telp. (022) 2531923

Nama Istri : Indah Victoria Sandroto
Nama Anak : Ivy Devorah Sianturi (7 tahun)
Ezra Maranatha Sianturi (5 tahun)

I. RIWAYAT PENDIDIKAN:

- Sarjana Teknik Industri, ITB, Bandung, 1991.
- M.Tech. dalam bidang Teknologi Produksi, Massey University, New Zealand, 1997.
- Ph.D. dalam bidang Sains Keputusan, Massey University, New Zealand, 2004.
- *Post Doctoral Fellowship* dalam bidang Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan, University of Newcastle, Australia, 2008.

2. RIWAYAT KERJA di ITB:

- Dosen Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB, 1992 – sekarang

- Ketua Program Studi Magister dan Doktor Sains Manajemen, 2009 –sekarang
- Anggota Senat Akademik ITB, 2006-2009

3. RIWAYAT JABATAN FUNGSIONAL STEI-ITB:

- Guru Besar, 1 Januari 2010
- Lektor Kepala, 1 Agustus 2006
- Lektor, 1 Januari 2001
- Lektor Muda, 1 Januari 2000
- Asisten Ahli, 1 Oktober 1997
- Asisten Ahli Madya, 1 September 1995

4. RIWAYAT PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT:

- Penelitian menyangkut manajemen operasi dan pengembangan ekonomi kreatif yang meliputi studi pemetaan industri kreatif Indonesia, peta jalan industri kreatif di Provinsi Jawa Barat, pemetaan industri kreatif di Kota Bandung, hingga konsep pemetaan industri kreatif untuk Provinsi DKI Jakarta.
- Lebih dari 50 artikel telah diterbitkan pada berbagai jurnal dan konferensi baik bersifat nasional maupun internasional. Hasil penelitian yang telah diterbitkan pada jurnal internasional antara lain *International Journal of Logistics Management*, *Total Quality Management*, *Management Decision*, *Business Process Management*

Journal, *Supply Chain Management: An International Journal*, *Benchmarking: An International Journal*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, dan *International Journal of Value Chain Management*.

- Pelatihan yang telah diberikan dalam bidang manajemen rantai pasokan dan ekonomi kreatif, antara lain PT Pertamina, PT Telkom Indonesia, PT Telkomsel, LG Indonesia, dan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- Anggota asosiasi profesional seperti *Academy of Management USA*, *Knowledge Management Society of Indonesia (KMSI)*, dan Asosiasi Logistik Indonesia (ALI).
- Telah menerbitkan beberapa buah buku antara lain *Teori Dasar Sistem* (1995), *Pemodelan Sistem* (1995), *Apakah Manajemen adalah Sains* (2009).
- Penerima the Emerald Literati Network Award 2006 untuk kategori “the highly commended paper” yang dipublikasikan pada *International Journal of Logistics Management*.
- Penerima Piagam Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya 10 Tahun dari Presiden Republik Indonesia tanggal 30 Juli 2007.
- Pada tahun 2008, dianugerahi Endeavour Award dari Pemerintah Australia untuk studi pasca doktor di Universitas Newcastle.

