

Manajemen Berbasis Nilai, Studi Atas Penerapan Manajemen Berbasis Nilai

Lilis Sulastri
UIN Sunan Gunung Djati
E-mail :lsulastri@gmail.com

ABSTRACT

The study on the practice of value-based management was conducted at Binus University. This study is a single case study that uses qualitative method and snowball sampling technique. Data was collected through observation, interviews, in-depth interviews, and documentation. Researchers then conducted an analysis and interpretation of data related to values-based management practice and its impact on sustainable competitive advantage of Binus University.

This study states us that value-based management plays an important role in management practices contained at Binus University as a public institution. Value-based management is implemented through two complementary stages: (1) value creation as the initial process of values institutionalization in management practices, and (2) value management as an effort to maintain and incorporate those values to a character on a personal level, and culture at the organizational level. The results further show us that value based management have a significant impact to sustainable competitive advantages of Binus University, which can be seen from the achievements of the institution, a high level of public trust, as well as the interest of the company to graduate students of Binus University.

Keywords: value based management, value creation, value management, sustainable competitive advantage.

ABSTRAK

Penelitian tentang basis nilai dalam praktik manajemen ini dilakukan di Binus University. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus tunggal (*single case study*) dengan menggunakan metode kualitatif dan teknik *Snowball Sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara umum, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan dokumentasi. Peneliti kemudian melakukan analisis dan interpretasi atas temuan data terkait praktik manajemen berbasis nilai dan dampaknya pada tingkat keunggulan bersaing Binus University.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan basis nilai memegang peranan penting dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University sebagai lembaga publik. Manajemen berbasis nilai ini dilakukan melalui dua tahapan yang saling melengkapi, yaitu: (1) penciptaan nilai sebagai proses awal pelebagaan nilai dalam praktik manajemen; dan (2) pengelolaan nilai sebagai upaya menjaga dan memasukkan nilai-nilai tersebut hingga menjadi karakter pada tingkat personal, dan budaya pada tingkat organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen berbasis nilai yang dijalankan Binus University ini memberikan dampak pada tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan, yang bisa dilihat dari prestasi lembaga, tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, serta animo perusahaan terhadap lulusan Binus University.

Kata kunci : manajemen berbasis nilai, penciptaan nilai, pengelolaan nilai, keunggulan bersaing berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Pendidikan pada dasarnya adalah sebuah upaya sistematis untuk mengarahkan dan membentuk perilaku, mental, serta sikap seseorang agar menjadi manusia yang seutuhnya. Upaya ini umumnya mencakup praktik pengajaran, pelatihan, pembentukan kesadaran, yang dilakukan secara bersama-sama dalam sebuah lembaga yang berjenjang sesuai dengan pembagian tahapan pendidikan itu sendiri. Pendidikan yang dipraktikkan dalam konteks lembaga ini tentu tidak bisa tidak bisa dijalankan tanpa adanya manajemen pendidikan dan kelembagaan yang baik. Ia membutuhkan perencanaan, penentuan target dan tujuan, pengelolaan, hingga evaluasi yang tertata sehingga bisa diukur tingkat keberhasilannya. Pendidikan perlu dikelola dengan manajemen yang profesional agar bisa memenuhi kebutuhan dan tuntutan perubahan serta minat masyarakat, bahkan perkembangan disiplin ilmu pengetahuan itu sendiri. Pendidikan tanpa kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan beragam tuntutan perubahan tersebut, yang mencakup juga tuntutan kualifikasi dunia kerja, perkembangan minat dan bakat peserta didik, hingga beragam kecenderungan generasi kontemporer, pada akhirnya hanya akan menjadi pendidikan yang buruk. Pendidikan yang tidak mampu mengakomodir kebutuhan zaman, hanya akan menghasilkan lulusan yang asal-asalan.

Mengingat hal itu, maka wajar adanya bila lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk lebih bisa menyiapkan dirinya agar dapat menghasilkan tingkat lulusan sarjana yang mampu untuk hidup dalam era dengan karakteristik yang menantang seperti sekarang. Hal ini dikarenakan semua tuntutan itu pada dasarnya dapat dirangkum pada satu hal, yakni tuntutan akan pendidikan yang lebih berkualitas dan memiliki nilai lebih. Melalui pendidikan yang

berkualitas dan bernilai lebih inilah, sebuah lembaga pendidikan tinggi bisa menjadi perguruan tinggi unggulan dan diminati oleh masyarakat.

Data statistik Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) Departemen Pendidikan Nasional, dalam hal ini mencatat bahwa secara kuantitas perkembangan perguruan tinggi di Indonesia mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Ada banyak lembaga-lembaga pendidikan tinggi (akademi, institut, sekolah tinggi, dan universitas) yang berdiri setiap tahunnya. Pada tahun 2012, misalnya, jumlah perguruan tinggi swasta saja sudah mencapai 3214 PTS, sedangkan perguruan tinggi negeri mencapai 101 PTN. Konteks kuantitatif lembaga pendidikan tinggi yang sangat tinggi ini jelas melahirkan tingkat persaingan yang semakin tajam. Ironisnya, ada banyak perguruan tinggi yang tidak siap dalam menghadapi era persaingan yang semakin kompetitif tersebut. Thomas Suyatno (2013), Ketua Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (ABPPTS), menyatakan bahwa 90%(persen) dari jumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang ada di Indonesia dinilai tidak siap bersaing dengan perguruan tinggi asing. Hal ini juga bisa dilihat dari statistik pertumbuhan perguruan tinggi yang meski terus mengalami penambahan, namun jarang sekali di antara perguruan tinggi tersebut yang mampu menjadi perguruan tinggi unggulan.

Setiap lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk bisa bertahan di tengah persaingan yang semakin pesat seiring pertumbuhan jumlah perguruan tinggi itu sendiri. Dengan kata lain, sebuah perguruan tinggi dituntut untuk memiliki infrastruktur pendidikan yang mumpuni, sekaligus nilai jual di mata masyarakat penggunaannya. Salah satu faktor penentu yang mendorong adanya perbedaan dan kesenjangan nilai dan kualitas antar perguruan tinggi sendiri adalah manajemen pengelolaan lembaga yang

baik serta tingkat keberhasilan masing-masing perguruan tinggi dalam mengusung nilai-nilai keunggulan berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*) yang dimilikinya. Di tengah persaingan antar perguruan tinggi yang pesat tersebut, maka penciptaan nilai-nilai keunggulan yang bisa menarik minat masyarakat akan menjadi prasyarat lembaga yang tidak bisa diacuhkan.

Masalahnya tinggal bagaimana perguruan tinggi mampu menata kepentingan ekonomis yang berkaitan dengan nilai jual tersebut, sekaligus menata idealisme pendidikan yang terumuskan dalam pembangunan kualitas pendidikan tinggi yang baik dan ditunjang pula oleh infrastruktur pendidikan yang memadai. Pada titik ini, maka perguruan tinggi yang tidak ditunjang oleh modalitas yang baik, akan sangat berpeluang untuk tergusur dari arena persaingan. Mengingat akan hal itu, pemerintah sendiri sebenarnya sudah menetapkan peraturan tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan yang terangkum dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 66 Tahun 2010, bahwasanya penyelenggaraan lembaga pendidikan, apalagi perguruan tinggi harus dilakukan dengan penuh persiapan dan perhitungan yang matang atas kemampuan terkait modalitas yang dimiliki oleh penyelenggaranya.

Modalitas perguruan tinggi sendiri bukan hanya menyangkut persoalan kesiapan finansial semata, tetapi yang lebih penting adalah modalitas sumber daya manusia yang dimilikinya (*human capital*). Sebuah perguruan tinggi tidak lagi bisa dianggap sebagai lembaga non-profit yang berbeda dari organisasi dengan orientasi bisnis. Perguruan tinggi pada hari ini harus dilihat sebagai sebuah organisasi yang memerlukan manajemen pengelolaan yang terintegrasi seperti halnya sebuah perusahaan. Jika pada hari ini modalitas manusia merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi, maka perguruan tinggi juga mengalami tuntutan yang sama. Faktor kesiapan lembaga yang sangat berkaitan juga dengan kreativitas manusianya inilah yang nantinya akan menunjang nilai-nilai perguruan tinggi bersangkutan. Nilai ini pula yang menjadi

sumber keunggulan perguruan tinggi untuk terus bisa bersaing. Tanpa adanya nilai-nilai yang ditawarkan, maka perguruan tinggi hanya akan ditinggalkan.

Nilai jual perguruan tinggi sendiri sebenarnya bisa dilihat dari berbagai macam pola pemeringkatan sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebelumnya. Survey-survey tersebut menunjukkan bagaimana perguruan tinggi yang ada memiliki perbedaan nilai dan kesiapan untuk menghadapi persaingan tersebut. Meski survey perguruan tinggi unggulan ini tidak menjadi satu-satunya faktor yang membuat masyarakat serta-merta berminat, namun ia bisa menjadi ukuran bagaimana besarnya jenjang perbedaan yang ada. Dari survey-survey yang dilakukan secara rutin itu, dapat dicatat bahwa terjadi pergeseran tingkat keunggulan antar lembaga pendidikan tinggi setiap tahunnya. Dengan demikian, jika menilik pada kondisi seperti ini, maka perguruan tinggi yang sudah termasuk dalam kategori perguruan tinggi unggulan pun tidak pernah berada pada posisi yang aman. Perguruan tinggi unggulan tidak bisa semata mempertahankan apa yang sudah diraihinya tanpa berusaha melakukan inovasi baru guna dalam rangka pengelolaan nilai-nilai keunggulannya. Hal tersebut akan membuatnya tertinggal dari perguruan tinggi lain yang justru akan terus melakukan segala cara guna meraih tingkat dan nilai keunggulan lebih dari apa yang dimilikinya sekarang.

Selain itu, perlu diperhatikan juga bahwa tingkat persaingan antar perguruan tinggi yang semakin tajam juga tidak selamanya hanya melahirkan kompetisi yang jujur. Tingkat persaingan yang tinggi justru membuat banyak pihak berusaha melakukan segala cara yang alih-alih berujung pada peningkatan kualitas lembaga, melainkan penurunan mutu yang merugikan seluruh pihak yang terlibat. Frensidy (2007) dalam hal ini menyatakan bahwa tingkat persaingan antar perguruan tinggi yang berujung pada penurunan tingkat kualitas pendidikan tinggi tersebut sebenarnya berakar pada: (1) belum adanya etika pendidikan; (2) hilangnya idealisme di kalangan perguruan tinggi yang berganti menjadi semata komersialisasi pendidikan; Fakta yang ada untuk menunjukkan

hal ini misalnya adalah menurunnya jumlah mahasiswa dalam bidang keteknikan dibanding mahasiswa yang memasuki program studi seperti bidang ekonomi dan terapannya. Dengan kata lain, ada banyak perguruan tinggi yang membuka program studi baru yang bersifat instan, yakni ia dibuka tatkala minat masyarakat memang merujuk pada program studi tersebut tanpa diiringi kesiapan yang memadai dari perguruan tinggi yang bersangkutan; (3) peraturan yang tidak tegas dari pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam menindak perguruan tinggi yang melanggar aturan; dan (4) biaya pendidikan tinggi yang terkadang dibuat semakin rendah guna menjaring mahasiswa sebanyak-banyaknya namun tidak diiringi dengan peningkatan kualitas pendidikan yang memadai. Kondisi ini tentu berhaluan dengan semangat standar pendidikan tinggi yang diamanatkan Undang-undang dan terutama yang dinyatakan dalam Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, di mana seharusnya perguruan tinggi bisa mengacu pada ketentuan tersebut untuk meningkatkan, baik standar nasional pendidikan, standar penelitian, standar pengabdian, maupun standar dalam bidang akademik dan nonakademik yang dimilikinya. Namun, adanya persaingan yang tidak sehat seperti di atas pada akhirnya banyak membuat perguruan tinggi yang tidak memiliki modalitas yang cukup menjadi tergusur. Alih-alih meningkatkan mutu lembaga dan standar pendidikannya, perguruan tinggi lebih disibukkan dengan tuntutan untuk meraup jumlah mahasiswa dan keuntungan sebesar-besarnya.

Perintah untuk belajar, menuntut ilmu, dan mendapatkan pendidikan yang berkualitas agar menjadi manusia yang lebih baik inilah yang seharusnya diperhatikan oleh setiap penyelenggara pendidikan di setiap tingkatnya. Pemerintah sendiri sudah menetapkan standar pendidikan nasional yang mesti dicapai oleh setiap bentuk lembaga pendidikan, tidak terkecuali perguruan tinggi. Standar nasional pendidikan yang sudah diatur oleh pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional sendiri mencakup 8 poin utama, yaitu: (1) Standar Isi; (2) Standar Proses; (3) Standar Kompetensi

Lulusan; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; dan (8) Standar Penilaian Pendidikan. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, yang kemudian dipertegas lagi dengan adanya standar BAN-PT, masih sedikit lembaga pendidikan tinggi yang mampu mencapai standar yang diharapkan.

Oleh karena itu, tidak heran jika survey perguruan tinggi unggulan pun akhirnya hanya dipenuhi oleh perguruan tinggi yang hampir sama setiap tahunnya. Jarang sekali terjadi perubahan yang signifikan karena kesulitan perguruan tinggi lainnya untuk meningkatkan kualitas dan nilai-nilai keunggulannya di tengah tuntutan komersialisasi pendidikan tinggi yang semakin instan dan tuntutan masyarakat akan lulusan perguruan tinggi yang mudah diterima di dunia kerja.

Berkaca pada hal ini, maka lumrah jika seringkali tingkat keunggulan perguruan tinggi seringkali didominasi oleh perguruan tinggi yang bisa melahirkan lulusan yang memang sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Akibatnya, banyak perguruan tinggi yang masih memegang idealisme pendidikan menjadi berubah haluan dengan menawarkan program-program baru yang justru tidak sesuai dengan basis nilai-nilai keunggulannya. Ringkasnya, ada banyak lembaga pendidikan tinggi saat ini yang bukan merupakan organisasi sarat nilai, melainkan organisasi profit yang melulu mengejar keuntungan temporal yang justru merugikan para penggunanya di kemudian hari. Pembukaan program-program studi baru yang diniatkan untuk memenuhi tuntutan dunia kerja justru menjadi lahan penghasil sarjana pengangguran yang semakin tajam. Data Badan Pusat Statistik (2013) misalnya mencatat bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) menurut tingkat pendidikan yang ada memang mengalami penurunan, akan tetapi tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) sendiri juga mengalami penurunan sebesar 0,45 persen poin.

Persoalannya kemudian adalah bahwa kondisi persaingan yang tinggi antar lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi,

ditambah juga dengan harapan dan tuntutan masyarakat agar lulusan perguruan tinggi bisa langsung diterima di dunia kerja, membuat nilai praktis dari pendidikan ini lebih menjadi orientasi banyak perguruan tinggi. Di satu sisi, ia tentu saja bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat, sekaligus menjadi daya jual bagi perguruan tinggi bersangkutan jika lulusannya dibutuhkan oleh dunia kerja. Namun, di sisi lain, orientasi praktis ini membuat perguruan tinggi hanya mampu mencetak lulusan dengan mental pekerja, yang sangat bergantung pada kondisi dunia kerja itu sendiri. Jika terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan dunia kerja dengan lulusan yang dihasilkan, maka angka pengangguran akan semakin tinggi. Akhirnya, kembali kualitas pendidikan dan nilai-nilai yang dikandungnya yang disalahkan.

Lulusan perguruan tinggi sejatinya mampu menjadi manusia yang cakap, kreatif, dan mandiri. Lulusan perguruan tinggi tidak sekadar lulusan yang siap melamar kerja, tapi juga mampu menciptakan lapangan kerja. Dengan kata lain, meski kondisi perekonomian bangsa menjadi salah satu penyebab tingginya angka pengangguran bagi lulusan perguruan tinggi, namun praktik pendidikan di lembaga bersangkutan juga ikut menjadi penyebabnya. Hal inilah yang semestinya disadari oleh segenap pelaksana perguruan tinggi. Meningkatkan daya jual dengan merubah orientasi pendidikan, bersinergi dengan dunia kerja, menambah jurusan dan konsentrasi pendidikan yang lagi dibutuhkan, semua itu memang harus dilakukan oleh setiap perguruan tinggi, tapi tidak lantas kehilangan nilai-nilai ideal dari seharusnya tujuan dan fungsi pendidikan tinggi itu sendiri.

Jika pada akhirnya banyak perguruan tinggi yang masih belum berhasil mencapai standar pendidikan tinggi yang sudah ditetapkan, atau banyak perguruan tinggi yang belum siap untuk bersaing baik di tingkat lokal apalagi global, atau jika masih banyak perguruan tinggi dengan kualitas yang rendah, maka dapat dipastikan bahwa hal itu bersumber dari pengelolaan dan manajemen perguruan tinggi yang tidak profesional. Perguruan tinggi dengan manajemen yang baik dan profesional adalah perguruan

tinggi yang mampu fokus pada pencapaian apa yang sudah ditentukan dalam visi, misi, dan tujuannya. Fokus pada visi berarti fokus pada nilai-nilai yang menjadi pedoman gerak manajemen lembaga pendidikan tinggi itu sendiri. Dengan kata lain, seperti disebutkan oleh Iyer (2009) manajemen yang tidak dijalankan secara profesional atau baik, adalah manajemen yang "miskin nilai" (*lack of values*) atau tidak memiliki pedoman dan standar dalam menjalankan praktik kelebagaannya.

Manajemen yang 'miskin nilai', menurut Iyer dalam karyanya *Managing for Value* (2009), umumnya disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya: (1) *lack of knowledge and information* (kurangnya pengetahuan dan informasi); (2) *lack of time* (waktu yang kurang); (3) *poor quality* (kualitas rendah); (4) *poor communication* (komunikasi yang kurang); (5) *unrealistic requirements* (kebutuhan yang tidak realistis), dan lainnya. Oleh karena itu, untuk mengatasi persoalan kemiskinan nilai dalam organisasi, maka manajemen lembaga pendidikan tinggi harus menyadari pentingnya keberadaan dan peranan nilai ini bagi lembaganya. Nilai bukanlah sesuatu yang abstrak dan tidak terukur, melainkan sebuah hubungan yang dibangun melalui perbandingan antara berbagai hal penting dan menjadi tujuan dalam manajemen sebuah organisasi.

Lembaga pendidikan yang tidak mengindahkan pentingnya peranan nilai dalam praktik manajemen yang dijalankannya, akan kehilangan pedoman dan fokus pada apa yang menjadi tujuannya. Karena itu, tidak heran banyak sekali lembaga pendidikan yang belum juga sanggup mencapai visi yang sudah dicanangkan sejak lama. Alih-alih mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, lembaga pendidikan tinggi justru tidak mampu mempertahankan eksistensinya di tengah tuntutan perubahan dan persaingan perguruan tinggi yang semakin sengit. Pentingnya peranan nilai sebagai landasan bagi praktik manajemen sebuah organisasi, tidak terkecuali perguruan tinggi inilah yang harus disadari betul oleh setiap pemangku organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, maka salah satu perguruan tinggi yang sedari awal mengusung basis nilai dalam praktik

manajemennya adalah Universitas Bina Nusantara atau biasa dikenal dengan Binus University. Nilai, bagi Binus University merupakan sumber utama yang menjadi pedoman gerak manajemen agar senantiasa terfokus pada apa yang menjadi tujuannya. Oleh karena itu, dalam praktiknya, Binus University mencantumkan empat nilai utama sebagai landasan dan pedoman kerja seluruh elemen yang terdapat di dalamnya, yaitu: (1) *tenacious focus*; (2) *freedom to innovate*; (3) *farsighted*; dan (4) *embrace diversity*. Tidak heran, jika pada akhirnya, Binus University selalu berhasil masuk dalam jajaran perguruan tinggi terbaik di Indonesia sebagaimana bisa dilihat sebelumnya dalam tabel pemeringkatan tingkat keunggulan perguruan tinggi berdasarkan survey Webometrics, 4ICU, dan TeSCA.

Secara umum, setiap organisasi pada dasarnya akan mewujudkan dan memiliki nilainya sendiri, baik yang bersumber dan dibentuk oleh lingkungan kultural, budaya kerja, ideologi, pemahaman akan cita-cita bersama, sistem dan struktur organisasi, maupun komparasi eksistensi dan produk lembaga dengan yang lainnya. Akan tetapi, dalam konteks pemanfaatan nilai-nilai tersebut guna kepentingan praktis manajemen, jarang sekali lembaga yang bisa melakukannya dengan baik. Tidak heran jika akhirnya sering ditemukan fakta bahwa banyak perguruan tinggi yang masih menjalankan manajemennya secara asal-asalan. Pemanfaatan basis nilai bagi kepentingan manajemen sebuah organisasi inilah yang membedakan, dalam hal ini Binus University, dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya.

Dalam konteks pemanfaatan basis nilai bagi manajemen perguruan tinggi, sebenarnya hampir setiap perguruan tinggi memiliki basis nilainya sendiri. Hal ini dikarenakan setiap perguruan tinggi memiliki visi yang dirumuskan selaras dengan kepentingan dan cita-cita yang didasarkan baik pada tujuan pendidikan tertentu, afiliasi dengan ideologi tertentu, budaya dan lokalitas tertentu, dan lain sebagainya. Perguruan tinggi dengan afiliasi pada agama tertentu, Islam misalnya, akan memiliki basis nilai yang berbeda dengan perguruan tinggi umum. Perguruan tinggi yang menjadi ikon lokal

akan lebih berusaha untuk menonjolkan nilai-nilai kultural. Begitu pula halnya dengan perguruan tinggi yang dirancang untuk menjadi perguruan tinggi dengan standar nilai-nilai universal. Basis nilai ini yang seringkali menjadi alasan masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan tertentu bagi anak-anak mereka. Fenomena yang terjadi, khususnya dalam konteks pendidikan, para orang tua pada dasarnya berusaha untuk mendapatkan pendidikan yang terbaik untuk anak-anak mereka. Namun, pilihan tersebut tidak semata berdasarkan pada kualitas pendidikan semata, namun juga pada nilai-nilai yang menonjol dari lembaga pendidikan bersangkutan. Pada titik ini, lembaga pendidikan yang bisa memaksimalkan basis nilai yang dimilikinya, jelas akan mendapatkan keuntungan dibandingkan yang lembaga pendidikan yang dijalankan seadanya.

Berdasarkan pertimbangan atas fenomena tersebut, maka wajar kiranya jika basis nilai pada akhirnya memegang peran penting dalam gerak dan praktik manajemen sebuah lembaga pendidikan. Persoalannya tentu saja adalah tinggal bagaimana lembaga pendidikan tersebut mampu membuat nilai-nilai yang dirumuskannya menjadi bagian integral dari seluruh kesadaran dan gerak setiap unsur yang ada dalam dirinya. Bagaimana seluruh unsur mulai dari staf fungsional, pejabat, tenaga pengajar, hingga mahasiswa atau anak didiknya mampu menyerap dan memahami nilai-nilai tersebut, sehingga setiap individu bisa bekerja secara maksimal dan sarat nilai. Hal inilah yang mendorong Binus University untuk mencantumkan empat nilai utama sebagai landasan gerak organisasi dan acuan budaya kerja dan belajar yang dimilikinya. Hal ini pula yang akhirnya membedakan antara Binus University dengan perguruan tinggi unggulan sejenis, seperti Universitas Gunadarma, atau Universitas Komputer Indonesia, sebagai lembaga pendidikan tinggi dengan tawaran pilihan program studi yang tidak jauh berbeda.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis, apa yang menarik dari Binus sendiri adalah bagaimana manajemen organisasi yang dijalankannya selalu didasarkan pada nilai-nilai ideal yang menjadi panduan bagi

gerak lembaga. Visi Binus University yang berusaha menjadi *A World Class University, in continous pursuit of innovation and enterprise*, betul-betul diterjemahkan dalam bentuk infrastruktur pendidikan dan penghargaan yang berhasil diraihinya. Meski begitu, berbeda dengan lembaga pendidikan tinggi lain, Binus University dalam gerak manajemennya juga memasukkan nilai-nilai utama yang menjadi fondasi manajemen dan praktik pendidikan di dalamnya. Nilai-nilai tersebut adalah: (1) *Tenacious focus*, adanya komitmen dan keteguhan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan; (2) *Freedom to innovate*, adanya kebebasan berkreasi, berinovasi, dan tentu saja berorientasi pada spirit kesuksesan; (3) *Farsighted*, berbagi pandangan, mengambil tindakan yang diperlukan dalam melihat peluang di depan; (4) *Embrace diversity*, merayakan perbedaan dan keragaman dalam konteks kesuksesan bersama.

Pencantuman nilai-nilai tersebut merupakan cerminan kesungguhan upaya Binus University untuk menerapkan basis nilai dalam perjalanannya mencapai visinya sebagai “*a world class university*”. Dalam konteks maksimalisasi basis nilai ini pula, maka Binus University memiliki perbedaan yang mendasar dengan perguruan tinggi lainnya. Empat nilai tersebut juga yang menjadi asas bagi Binus University dalam melaksanakan berbagai macam program pendidikan dan manajemen kelebagaannya. Dengan adanya nilai yang pada akhirnya terlembagakan dalam gerak manajemen dan organisasi secara keseluruhan, maka bagi Binus University yang terpenting adalah menjaga nilai-nilai tersebut. Sehingga siapapun yang berada di dalamnya akan ikut terpacu dan bergerak dengan berlandaskan pada nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai ini pula yang menjadi acuan kesadaran akan perlunya membuat sinergi antara Binus University sebagai lembaga pendidikan dengan beberapa perusahaan sebagai mitra kerja yang nantinya berguna bagi lulusan Binus sendiri. Pendidikan dan manajemen organisasi berorientasi pada nilai ini pula yang membuat Binus University tidak melulu terfokus pada perihal kerja atau bagaimana agar lulusannya tidak menjadi

pengangguran. Nilai-nilai tersebut melebihi hal-hal praktis seperti itu.

Selain itu, cara Binus University dalam merumuskan sasaran sebagai derivasi atas visi dan misi yang ditetapkannya, selalu dibahasakan dalam konteks praktis. Ini misalnya tampak pada beberapa sasaran pendidikan yang ingin dicapai oleh Binus University, di antaranya: (1) setiap satu dari tiga orang lulusan Binus University menjadi enterpreneur atau bekerja di perusahaan multinasional dalam kurun waktu 6 bulan setelah kelulusan; (2) menciptakan 25 bentuk properti intelektual yang terdaftar (hak cipta) setiap tahunnya; (3) 20 persen mahasiswa aktif mendapatkan pengalaman internasional dalam masa studinya; dan lainnya. Perumusan sasaran dalam bentuk dan bahasa praktis seperti ini jelas memudahkan Binus untuk mengukur tingkat keberhasilannya.

Berdasarkan pada kondisi di atas, dapat dikatakan bahwa Binus University sendiri tentu belumlah maksimal dalam upayanya untuk mencapai cita-citanya menjadi perguruan tinggi berkelas internasional. Ada banyak hal yang harus dibenahi oleh manajemen Binus University, terutama yang berkaitan dengan sisi kelemahan yang dimilikinya. Akan tetapi, dengan adanya kesadaran tentang basis nilai yang terus ditanamkan pada setiap individu yang terlibat di Binus University, maka seharusnya kelemahan dan tantangan tersebut bisa dihadapi. Hal ini bisa dibuktikan dari keberhasilan Binus University untuk meraih standar internasional manajemen kelembagaan, sekaligus menjadi pilihan banyak kalangan yang bisa dilihat dari jumlah pelamar untuk menjadi mahasiswa di Binus University.

Dengan demikian, poin utama yang kemudian menjadi keunggulan Binus University untuk terus bertahan dan berada di garis depan dalam arena persaingan pendidikan tinggi tersebut adalah kesadaran akan pentingnya peranan dan basis nilai bagi manajemen lembaganya. Nilai-nilai ini bagi Binus University, haruslah diciptakan, dibentuk, dan dikelola seiring pertumbuhan organisasi dalam mencapai visinya. Nilai-nilai tersebut juga harus ditanamkan dan dihasilkan dari kerja keras segenap unsur manajemen Binus dalam kurun

waktu yang lama, serta keseriusan masing-masing personal lembaga untuk mewujudkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain, terdapat upaya manajemen lembaga untuk menciptakan, mengelola, dan meningkatkan nilai-nilai keunggulan dari waktu ke waktu, atau secara umum dikenal dengan istilah manajemen berbasis nilai (*value based management*).

Manajemen berbasis nilai ini, sebagaimana dijelaskan oleh Philippe Haspeslagh dalam "*Managing for Value, It's not Just About The Number*" (2001) merupakan suatu bentuk filosofi manajemen yang praktiknya diarahkan pada praktik penciptaan nilai (*value creation*) dan pengelolaan nilai (*value management*). Melalui praktik ini, maka diharapkan sebuah lembaga atau organisasi bisa memiliki nilai-nilai keunggulan yang pada akhirnya akan menghasilkan daya saing yang tinggi pada lembaga atau organisasi tersebut. Manajemen nilai yang baik akan melahirkan daya saing berdasarkan keunggulan-keunggulan yang diciptakan dan dikelola secara berkelanjutan. Ham dan Hayduk dalam "*Value-based Business Strategy*" (2003) juga mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang mesti menjadi acuan dalam mengembangkan daya saing sebuah organisasi, termasuk dalam hal ini perguruan tinggi, yakni: (1) *service quality* atau kualitas pelayanan dan kinerja yang diberikan oleh lembaga atau organisasi bersangkutan terhadap segenap *stakeholder*-nya; (2) *customer satisfaction* atau kepuasan konsumen terhadap produk dan jasa yang diberikan pada mereka; dan (3) *behavioral intentions* atau kecenderungan dan tindakan dari lembaga bersangkutan dalam menjalankan praktik manajemennya.

Dalam penerapannya, manajemen berbasis nilai ini seringkali dibedakan praktiknya berdasarkan karakteristik lembaga bersangkutan. Praktik manajemen berbasis nilai pada lembaga privat (profit), sejauh ini didominasi oleh konsepsi manajemen berbasis nilai yang diarahkan untuk mengukur nilai-nilai profit organisasi (nilai-nilai *shareholder*) melalui penggunaan metode-metode seperti EVA (*economic value added*), ROI, dan lainnya. Sementara praktik manajemen berbasis nilai

pada lembaga publik (non-profit), seperti perguruan tinggi, sebagaimana dijelaskan oleh Samuel C. Weaver & J. Fred Weston dalam "*Implementing Value Based Management*" (2003), seharusnya lebih diarahkan pada bagaimana upaya lembaga memajukan nilai-nilai *stakeholder* (nilai-nilai keunggulan abstrak yang tidak semata bersifat ekonomis) seperti penggunaan VCI (*Value Creation Index*). Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis nilai ini, dengan menepikan perbedaan konteks penggunaannya, akan menentukan tingkat keberlanjutan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah lembaga atau organisasi, baik itu lembaga privat (profit) maupun lembaga publik (non-profit).

Dalam konteks Binus University, basis nilai bagi manajemen ini dibangun dari kesadaran akan pentingnya peranan nilai tersebut dalam membangun kinerja manajemen itu sendiri. Meski demikian, pencantuman nilai-nilai tertentu sebagai pedoman gerak manajemen lembaga, tidak dengan sendirinya menjadikan Binus University bisa menutupi berbagai kelemahan yang masih ada. Persoalan utama dari penggunaan basis nilai bagi manajemen ini umumnya terletak pada konsistensi atas penciptaan dan pengelolaan nilai-nilai yang ada. Manajemen berbasis nilai (*value based management*) dalam konteks lembaga publik seperti umumnya lembaga pendidikan tinggi, harus dimaknai sebagai upaya untuk menyeimbangkan antara tuntutan bisnis dan idealisme pendidikan itu sendiri. Pada titik ini, Binus University sebagaimana umumnya perguruan tinggi swasta lainnya seringkali masih terjebak dalam tuntutan untuk memperkuat eksistensinya, dan belum secara utuh menjalankan fungsi tri darma dari perguruan tinggi itu sendiri. Beberapa persoalan lainnya terkait penerapan basis nilai dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University ini antara lain adalah: (1) Binus University lebih dikenal sebagai kampus bagi kalangan tertentu, eksklusif, dan memiliki biaya pendidikan yang tinggi. Hal ini jelas berhaluan dengan salah satu nilai yang diusungnya, yaitu: "*embrace diversity*" (merangkul perbedaan) yang berarti Binus University harusnya lebih terbuka

kepada publik dan memperbaiki citra negatifnya sebagai kampus yang eksklusif.(2) Visi Binus University untuk menjadi “a world-class university” adalah sebuah visi yang besar. Ia membutuhkan kerja keras dari seluruh elemen Binus University untuk mewujudkannya. Namun, jika melihat posisi Binus University yang terus mengalami kemunduran dalam pemeringkatan perguruan tinggi unggulan berdasarkan survey yang dilakukan oleh Webometrics, 4ICU, ataupun TeSCA, maka ia seolah menegaskan bahwa manajemen Binus University belum sepenuhnya siap untuk hal tersebut. Maka, bagaimana peranan nilai dalam praktik manajemen di Binus University harus dianalisa ulang; apakah ia sudah diberdayakan dengan baik atau sebaliknya, terutama dampaknya pada tingkat keunggulan bersaing (*competitive advantages*) Binus University di masa mendatang terutama jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan tinggi unggulan lainnya dengan konsep yang berbeda. (3) Basis nilai bagi manajemen dalam teorinya merupakan upaya yang melibatkan seluruh elemen organisasi, masyarakat, pemerintah, dan seluruh *stakeholder* lembaga itu sendiri untuk menciptakan dan mengelola nilai-nilai yang terus berkembang seiring tuntutan perubahan. Praktik penciptaan dan pengelolaan ini bahkan harus terus diiringi pula dengan evaluasi berkala atas nilai-nilai tersebut. Dalam konteks Binus University, maka ia berarti sebuah proses yang tidak semata berkaitan dengan manajemen Binus sendiri, melainkan ia adalah proses yang melibatkan segenap *stakeholder* pendidikan tinggi pada umumnya. Pada titik inilah, diperlukan analisa yang mendalam tentang bagaimana upaya Binus University dalam menerapkan basis nilai dalam praktek manajemen lembaganya.

Berdasarkan poin-poin di atas pula, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisa dan penelitian yang lebih mendalam, agar bisa didapatkan kerangka konseptual yang tepat hingga bisa diterapkan pada lembaga pendidikan tinggi lainnya. Penulis sendiri memiliki ketertarikan yang besar terhadap fenomena keunggulan yang dimiliki Binus University, terutama bagaimana keunggulan

tersebut berkaitan erat dengan pemanfaatan basis nilai bagi praktik manajemen yang dijalankannya yang tidak semata berorientasi pada profit (nilai-nilai *shareholder*), melainkan lebih pada nilai-nilai keunggulan abstrak, seperti daya tarik lembaga, kekuatan lembaga di tengah persaingan, kemampuannya dalam memenuhi kepercayaan masyarakat dan ekspektasi dunia kerja, maupun bagaimana ia mampu menciptakan suatu bentuk “mitos” tentang keunggulannya yang mengakar di masyarakat, dan lainnya. Penelitian ini diajukan oleh penulis dalam rangka mencari jawaban dan untuk menganalisa serta mengkaji lebih lanjut bagaimana basis nilai dalam praktik manajemen ini diterapkan oleh Binus University, sekaligus merumuskannya dalam konsep manajemen berbasis nilai yang lebih ditujukan pada kepentingan *stakeholder* lembaga yang selama ini jarang dibahas, khususnya dalam kajian manajemen berbasis nilai (*value based management*).

METODE

Mengkaji dan menganalisis persoalan nilai sebagai sesuatu yang abstrak jelas memiliki persoalan tersendiri. Pendekatan yang umumnya digunakan untuk menganalisis persoalan nilai ini biasanya adalah mereduksi nilai dalam kuantifikasi tertentu sehingga bisa diukur secara rinci. Hal ini tentu bertentangan dengan tujuan dari penelitian yang ingin dilakukan oleh penulis, yakni memperoleh gambaran lengkap dan holistik bagaimana peran nilai yang abstrak tersebut sebagai basis bagi praktek manajemen sekaligus menjadi tujuan akhir dalam bentuk keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) lembaga. Oleh karena itu, pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Pendekatan kualitatif sendiri lebih dipilih karena pendekatan ini memiliki keluwesan dan menawarkan kebebasan lebih bagi peneliti untuk mengadakan interaksi langsung dan terlibat aktif dalam mengumpulkan informasi tentang yang ditelitinya. Peneliti memegang peranan sentral, karena olah data dilakukan dengan cara

interpretasi atas informasi yang diterima, yang dengan demikian peneliti bisa mencari kaitan, hubungan, efek, akibat, antara data yang diterima, pengalaman penulis, teori, serta fenomena yang disaksikan di lapangan. Selain itu, pendekatan kualitatif ini memiliki beberapa karakteristik utama yang sesuai dengan kebutuhan penulis dalam penelitian ini. Karakteristik penelitian kualitatif sendiri sebagaimana dijelaskan oleh Bogdan & Biklen (1982: 17-30), meliputi: (1) Sumber data langsung dalam situasi yang wajar, dimana peneliti menjadi instrumen utama, (2) bersifat deskriptif, (3) mengutamakan proses daripada produk atau hasil, (4) analisis data secara induktif, dan (5) mengutamakan makna.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, seperti disebutkan sebelumnya, pada dasarnya berupaya untuk mencari penjelasan yang bersifat deskriptif, dan menguji teori yang digunakan secara lebih mendalam berdasarkan temuan dan interpretasi atas data yang ada di lapangan. Dalam konteks tersebut, penelitian ini juga berupaya membuat deskripsi yang menjelaskan perihal basis nilai dalam praktek manajemen atau manajemen berbasis nilai dalam kerangka yang utuh dan holistik. Secara teoritis, penelitian ini sesuai dengan bentuk *explanatory research*, yang berusaha mencari jawaban atas fenomena yang dihadapi berdasarkan pada teori sebagai kerangka kriteria untuk jawaban tersebut.

Terkait dengan jenis penelitian yang bersifat *single case research* yang dipilih oleh peneliti, dan didasarkan pada fenomena dan berbagai fakta yang terjadi saat ini, maka dalam penelitian ini digunakan teknik *Snowball Sampling* yang dilakukan secara berantai dengan meminta informasi pada orang yang telah diwawancarai atau telah dihubungi sebelumnya, demikian seterusnya (Poerwandari, 2007). *Snowball Sampling* sendiri merupakan salah satu metode yang paling umum digunakan (Minichiello, 2009). Melalui teknik *snowball* subjek atau sampel dipilih berdasarkan rekomendasi orang ke orang yang sesuai dengan penelitian dan adekuat untuk diwawancarai (Patton, 2002). Teknik ini melibatkan beberapa informan yang berhubungan dengan peneliti. Kemudian

informan akan menghubungkan peneliti dengan orang-orang dalam jaringan sosialnya yang cocok dijadikan sebagai narasumber penelitian, demikian seterusnya (Minichiello, 2009).

Merujuk pada *explanatory study*, maka teknik analisisnya juga lebih mengarah pada *explanatory*, yang mana akan banyak dilakukan analisis dan penjelasan serta data yang didapat selama penelitian dilakukan, berikut adalah garis besar teknik analisis yang dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari menyeleksi data berdasarkan relevansi proposisi yang telah ditetapkan; kemudian dilakukan *triangulasi* pada saat pengumpulan data, sehingga data yang dikumpulkan benar valid dan terpercaya.

HASIL dan PEMBAHASAN

Proposisi Satu: Nilai memegang peranan penting dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa Binus University sedari awal sudah menganggap penting persoalan nilai ini dalam praktik manajemen dan praktik pendidikan yang dijalankannya. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan informan kunci (*key informan*) atau responden yang terkualifikasi, diperoleh beberapa penjelasan terkait pentingnya peranan nilai dalam praktik manajemen di Binus University. Hal ini ditandai dengan beberapa perihal berikut:

Pencantuman empat nilai utama dalam profil lembaga Binus University setelah visi dan misi, yakni: (1) *tenacious focus*; (2) *freedom to innovate*; (3) *farsighted*; dan (4) *embrace diversity*. Empat nilai ini merupakan derivasi dari visi Binus University itu sendiri yang ingin menjadi *a world-class university*.

Binus University sedari awal sudah menyadari pentingnya persoalan nilai ini sebagai landasan dan pedoman bagi praktik manajemen dan praktik pendidikan yang terdapat di dalamnya. Karena itu, setiap elemen yang menjadi bagian dari Binus University diwajibkan untuk memiliki karakter Binusian, yang disebut sebagai Binusian yang *Smart and Good*. Lima aspek kompetensi Binusian yang *smart and good* ini, adalah: (1) kompetensi dalam bidang

ilmunya dan spesifik kepada peminatan; (2) memiliki *learning habit*, yang dibudayakan melalui *Multi Channel Learning*; (3) memiliki karakter baik dan *soft skills* yang dipelajari dan terinternalisasi melalui kelompok mata kuliah *Character Building*, kapita selekta, seminar, mengamalkan budaya mutu, nilai-nilai, etos kerja Binus dan menjalani peraturan dan kedisiplinan selama masa pendidikan dan pembelajaran di Binus University; (4) kemampuan *entrepreneur* dan *intrapreneur*, melalui mata kuliah *entrepreneurship* dan pembelajaran serta pelatihan pada unit kerja *CforE (Center for Entrepreneurship)*; dan (5) kemampuan menggunakan Teknologi Informasi, yang dipelajari melalui kelompok mata kuliah Teknologi Informasi dan penggunaan segala fasilitas administrasi, serta fasilitas pembelajaran. Apa yang bisa ditangkap dari kompetensi wajib bagi Binusian ini dapat diartikan bahwa ada nilai-nilai tertentu yang ingin diusung oleh Binus University. Nilai-nilai inilah yang nantinya menjadi karakter seorang Binusian.

Dalam penjelasannya, terkait peranan nilai tersebut, dikatakan bahwa Binus University mencantumkan empat nilai utama sebagai landasan gerak dan pedoman praktik bagi manajemen dan pendidikan yang dijalankannya tersebut, diolah dari nilai-nilai yang dianggap bisa mewakili visi dari Binus University sendiri, yakni untuk menjadi *a world-class university*. Binus University menyadari bahwa untuk menjadi perguruan tinggi berkelas internasional, bukan perkara yang mudah. Ia memerlukan persistensi dan upaya yang terfokus untuk mencapainya (*tenacious focus*). Ia juga membutuhkan budaya akademik yang memberikan kebebasan dalam berinovasi (*freedom to innovate*), sehingga bisa menghasilkan penelitian yang bermanfaat bagi masyarakat banyak. Binus University juga dituntut untuk menyadari betul bahwa persaingan yang ada antar lembaga pendidikan tinggi, bukan lagi dengan perguruan tinggi lokal, namun dengan perguruan tinggi level global yang sudah mapan dan berhasil menunjukkan eksistensinya selama puluhan bahkan ratusan tahun. Oleh karena itu, memiliki visi seperti ini,

harus dianggap sebagai cara Binus University meluaskan pandangannya, cita-citanya, hingga tindakan dan segenap kebijakan yang diambilnya. Hal ini pula yang membuat "*farsighted*" menjadi salah satu nilai yang dicantumkan oleh Binus University sebagai nilai yang harus dimiliki untuk mewujudkan visinya tersebut.

Selain itu, untuk menjadikan dirinya perguruan tinggi berkelas internasional, Binus University harus bersifat terbuka, berdiri untuk dan di atas semua golongan, etnis, suku bangsa, kelompok, agama, dan tidak terbatas oleh sekat-sekat tertentu lainnya. Merayakan perbedaan (*embrace diversity*) harus diwujudkan dalam bentuk tindakan yang memberikan peluang yang sama bagi semua orang yang ingin menjadi bagian dari Binus University (Binusian).

Pencantuman nilai-nilai yang diderivasikan dari visi dan misi Binus University tersebut sebenarnya, seperti dijelaskan oleh responden yang diwawancara oleh peneliti, merupakan pengembangan dari nilai-nilai sebelumnya, seperti *sense of belonging*, *trust in God*, dan lainnya. Dengan kata lain, pencantuman nilai dalam konteks pengembangan kelembagaan sudah lama dilakukan oleh Binus University. Adapun pencantuman empat nilai utama sebagai landasan gerak bagi manajemen dan elemen personal di dalamnya seperti disebutkan di atas, adalah penyempurnaan atas nilai-nilai sebelumnya. Ia bukan menghilangkan nilai-nilai yang sudah ada, melainkan nilai-nilai tersebut sudah tercantum dalam empat nilai yang diberlakukan sejak tahun 2007.

Berdasarkan pada visi global tersebut, Binus University dari jauh-jauh hari sudah menerapkan praktik manajemen modern. Binus University memiliki struktur kepengurusan, kelembagaan, kebijakan, dan lainnya sebagaimana lazimnya sebuah organisasi atau perusahaan. Secara lebih khusus, Binus University menerapkan apa yang disebut dengan SODA (*Sentralisasi Operasi Desentralisasi Akademik*). Dengan SODA ini, maka setiap program studi memiliki keluasan untuk mengembangkan kurikulum atau kebijakannya sendiri. Sehingga masing-masing program studi bisa saja berbeda, sesuai dengan

kebutuhan dan tuntutan perubahan itu sendiri. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, itu semua tersentralisasi. Ada manajemen pusat yang mengatur dan mengontrol kegiatan penjadwalan akademik, seperti registrasi, praktikum, ujian, pembinaan bimbingan akademik, kontrol prestasi akademik, yudisium, dan lainnya. Singkatnya, semua pelaksanaan pada dasarnya bersifat terpusat, akan tetapi perihal pengemasan produk, diserahkan pada masing-masing sub-unit dari manajemen Binus University, dalam hal ini program studi yang ada.

Berdasarkan sistem manajemen seperti itu, maka Binus University sebenarnya ingin menegaskan bahwa kebijakan yang tersentralisasi sekaligus memberikan peluang bagi sub-unit lembaga untuk mengembangkan kebijakannya sendiri. Dengan demikian ada nilai-nilai kelembagaan yang tetap dipertahankan, sekaligus dikemas dengan kebijakan yang diperluas pada tingkat program studi.

Proposisi Dua: Penciptaan nilai (*value creation*) merupakan proses awal dalam praktik Manajemen Berbasis Nilai yang terdapat di Binus University

Praktik penciptaan nilai oleh manajemen di suatu lembaga merupakan sebuah praktik panjang yang melibatkan seluruh anasir organisasi, baik *stakeholder* maupun *shareholder*-nya. Penciptaan nilai ini juga merupakan proses yang sangat berkaitan dengan budaya organisasi, perkembangan struktur manajemen, kebijakan dan regulasi yang ada dalam organisasi, maupun bagaimana seluruh pihak dalam organisasi menafsirkan visi, misi, tujuan, falsafah, hak, dan kewajiban yang sudah ditetapkan.

Terkait proses penciptaan nilai, secara konseptual ada banyak alternatif yang bisa dilakukan oleh manajemen sebuah organisasi, terutama melalui inovasi, perubahan strategi, maupun implementasi segenap visi, misi, dan sasaran yang dimilikinya secara gradual. Namun, satu hal terpenting yang mesti dilakukan sebelum itu semua adalah pemahaman akan kondisi dan posisi kekinian dari organisasi atau perusahaan. Untuk bisa melakukan hal tersebut, salah satu cara adalah menerapkan model *Five*

Forces dari Michael E. Porter (2008). Model ini merupakan suatu perangkat yang digunakan untuk menganalisa tingkat *attractiveness* atau nilai dalam struktur industri. Analisis ini dibuat dengan mengidentifikasi 5 kekuatan (*forces*) kompetitif utama, yaitu:

a. *Entry of Competitors*; bagaimana munculnya pesaing baru dalam lingkup kompetisi yang sudah ada baik dengan model yang sama ataupun berbeda. Ancaman dari adanya pesaing baru ini biasanya bergantung pada hal-hal berikut: 1) skala ekonomis (*economies of scale*); 2) berbagai kebutuhan dan persyaratan modal atau investasi (*capital/investment requirements*); 3) biaya pergantian konsumen (*customer switching costs*); 4) adanya akses pada corong distribusi industri (*access to industry distribution channels*); 4) akses teknologi (*access to technology*) yang memadai; 5) loyalitas pada produk dari konsumen (*brand loyalty*); 6) retaliasi dari para pemain dalam industri tersebut; 7) kebijakan pemerintah (*government regulations*), seperti apakah pesaing atau pemain baru mendapatkan subsidi?.

b. *Threat of substitutes*; bagaimana sebuah produk atau jasa bisa berubah dan terganti, baik kualitas, harga, maupun jenisnya. Ancaman dari produk pengganti ini bergantung pada beberapa hal berikut: 1) kualitas, apakah produk pengganti tersebut lebih baik dari produk sebelumnya?; 2) keinginan atau minat pembeli terhadap barang pengganti tersebut; 3) performa dan harga dari barang pengganti; dan 4) biaya pergantian produk atau barang.

c. *Bargaining power of buyers*; seberapa kuat posisi pembeli, bisakah mereka bekerjasama dalam pembelian volume produk yang besar? Daya tawar dari pembeli ini umumnya bergantung pada: 1) konsentrasi pembeli (*concentration of buyers*), apakah terdapat pembeli atau penjual yang dominan dalam industri?; 2) diferensiasi (*differentiation*), apakah produk yang ada sudah mencapai standar?; 3) keuntungan pembeli (*profitability of buyers*), apakah pembeli tersebut dipaksa untuk membeli produk yang ada?; 4) peran kualitas dan layanan (*role of quality and service*); 5) ancaman dari integrasi ke depan dan belakang

pada industri; dan 6) biaya pertukaran (*switching cost*), apakah mudah bagi pembeli untuk mengganti atau menukar pemasok mereka.

d. *Bargaining power of suppliers*; seberapa kuat posisi penjual, apakah terdapat banyak pemasok barang ataukah hanya sedikit, ataukah terjadi monopoli? Daya tawar pemasok ini seperti halnya daya tawar pembeli juga bergantung pada beberapa hal berikut: 1) konsentrasi pemasok (*concentration of suppliers*), apakah terdapat pembeli atau penjual yang dominan dalam industri?; 2) *branding*, apakah merk pemasok tersebut cukup kuat?; 3) keuntungan pemasok (*profitability of suppliers*), apakah para pemasok dipaksa untuk meninggikan harga oleh lingkungan?; 4) pemasok dapat mengancam dunia industri seperti mendirikan outletnya sendiri; 5) pembeli tidak mengancam para pemasok; 6) peran dan aturan kualitas dan pelayanan; 7) industri bukanlah kunci kelompok pelanggan pada pemasok; 8) biaya pertukaran (*switching costs*) apakah para pemasok mudah dalam mendapatkan pelanggan baru?.

e. *Rivalry among the existing players*; apakah terdapat kompetisi yang kuat antara perusahaan-perusahaan yang ada? Adakah salah satu di antaranya yang cukup dominan yang mengungguli yang lain? Intensitas persaingan ini biasanya bergantung pada hal-hal berikut: 1) struktur kompetisi, persaingan akan semakin intens dan sengit jika terdapat banyak kompetitor yang sepadan, dan persaingan akan semakin kurang jika dunia industri memiliki pimpinan pasar (*market leader*); 2) struktur biaya industri; 3) derajat diferensiasi produk, industri dengan produk yang menjadi komoditas biasanya memiliki pesaing yang banyak; 4) biaya pertukaran (*switching costs*); dan 5) sasaran-sasaran strategik (*strategic objectives*).

Model kekuatan kompetitif (*competitive forces*) dari Porter ini mungkin merupakan salah satu model yang paling sering dijadikan perangkat strategik bagi sebuah organisasi untuk memahami posisi dan kondisinya dalam konteks persaingan yang sengit. Sebagai tambahan, terdapat satu kekuatan lagi yang sering dirujuk sebagai kekuatan ke-enam dari lima kekuatan (*forces*) Porter tersebut, yakni

“pemerintah” (*government*). Daya yang terakhir ini mau tidak mau harus diakui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi atau perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah bisa membawa dampak yang sangat memengaruhi pengambilan putusan dalam konteks organisasi dan lingkungan bisnis, baik mikro maupun makro.

Model *Five Forces* dari Porter ini dalam konteks upaya menjadikan nilai sebagai basis dari praktik manajemen pada dasarnya dapat digunakan untuk proses penciptaan nilai-nilai dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses penciptaan nilai-nilai harus dimulai dari penentuan nilai-nilai apa yang diinginkan untuk menjadi landasan gerak sebuah organisasi atau perusahaan. Pemahaman akan posisi dan kekuatan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat membantu dalam menetapkan nilai-nilai tersebut.

Temuan penelitian yang ada berdasarkan wawancara dengan responden yang dilakukan oleh peneliti, menyatakan bahwa proses penciptaan nilai (*value creation*) sudah lama dilakukan oleh Binus University. Penciptaan nilai ini sudah terkandung mulai dari proses perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur, serta setumpuk regulasi akademik, kegiatan belajar-mengajar, dan praktik manajemen secara keseluruhan.

Proposisi Tiga: Pengelolaan nilai (*value management*) adalah upaya untuk memelihara, menjaga, dan melembagakan nilai sebagai cita ideal dan pedoman bagi praktik manajemen di Binus University

Seperti diketahui, penciptaan nilai semata tidaklah cukup untuk menjadikan nilai sebagai basis bagi praktik manajemen dalam sebuah organisasi. Diperlukan adanya proses pengelolaan nilai (*managing value*) yang bisa menjamin bahwa nilai-nilai yang terdapat dalam praktik manajemen sebuah lembaga atau perusahaan tetap berjalan dengan baik.

Sebuah lembaga atau perusahaan yang bisa melakukan proses penciptaan nilai (*creating value*) baik melalui inovasi, derivasi visi pada

setiap gerak manajemen lembaga atau perusahaan, ataupun melalui *value creating activities* sebagaimana tergambar pada matriks dalam bahasan teoritis tentang nilai, akan menjadi lembaga atau perusahaan sarat nilai. Lebih dari itu, jika proses penciptaan nilai ini bisa dilanjutkan dengan proses pengelolaan (*managing value*) yang baik juga, maka ia bahkan bisa menjadi lembaga atau perusahaan pembawa nilai bagi yang lain. Salah satu perusahaan yang bisa melakukan hal tersebut misalnya adalah Apple Inc. Perusahaan teknologi yang dipimpin oleh Steve Jobs ini mampu menciptakan nilai-nilai mereka sendiri dan membuat para konsumennya juga merasakan dan memiliki nilai-nilai yang dibawa oleh Apple tersebut. Semboyan "Think different" seolah menjadi kebanggaan tersendiri bagi para pengguna produk dan jasa Apple, bahwa "inovasi" sebagai nilai yang dibawa oleh Apple menjadi identitas baru bagi para konsumennya. Perusahaan ini merupakan contoh sukses bagaimana nilai bisa menjadi basis dalam praktik manajemen yang dijalankan.

Secara umum, praktik pengelolaan nilai sebenarnya merupakan tanggungjawab seluruh bagian atau lini manajemen yang terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun, sukses atau tidaknya rencana organisasi atau perusahaan dalam upayanya untuk mencapai visinya, sangat bergantung pada sejauhmana tingkat profesionalitas dan keberhasilan setiap lini dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Dalam konteks perguruan tinggi, hal ini berarti bergantung tidak hanya pada tingkat manajemen puncak (kepemimpinan rektor) yang ada, tapi juga menjadi bagian tanggungjawab dari unit lembaga terkecil, yakni program studi (jurusan) yang ada di perguruan tinggi bersangkutan.

Keterlibatan semua lini dalam praktik pengelolaan nilai ini, sebagaimana ditekankan oleh Iyer dimaksudkan agar pengelolaan nilai menjadi bagian dari fungsi semua elemen yang terlibat dalam gerak manajemen sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam upaya *managing value* tersebut.

Pertama, pihak manajemen harus bisa menunjukkan komitmen mereka untuk mengelola nilai (*managing value*) yang terdapat dalam perusahaan. Komitmen ini harus terlihat dalam setiap uraian operasional yang dinyatakan oleh pihak manajemen dalam menjalankan organisasi atau perusahaan. Komitmen pihak manajemen terhadap upaya pengelolaan nilai ini bisa mengambil berbagai bentuk, di antaranya:

1) *Incorporating the managing for value approach throughout the organisation;*

2) *Integrating it as a supplement and complement to the management techniques already instituted in the company; training and building skills in the technique - initially, all Managers and decision makers, then all key personnel, and lastly, covering every employee;*

3) *Organising and overseeing value management projects, as a routine; and appraising and appropriately rewarding accomplishments.*

4) *A prestudy is recommended. Here the senior management can collect and clarify their thinking. It will prevent the Team from chasing every issue they fancy when working on the projects.* (S.S. Iyer, 2009:162)

Kedua, pihak manajemen mesti mengintegrasikan upaya pengelolaan nilai (*managing value*) dengan berbagai teknik manajemen.

Proposisi Empat:Manajemen berbasis nilai memiliki dampak yang besar terhadap tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) Binus University

Persaingan adalah hal yang tidak terelakkan dalam konteks kemajuan teknologi informasi dan komunikasi seperti sekarang ini. Ada banyak perguruan tinggi yang menawarkan produk dan warna baik yang sama ataupun yang berbeda sebagai cara agar terus kompetitif di tengah persaingan tersebut. Bagi Binus University sendiri, persaingan tersebut tidak lagi dalam konteks dan skala lokal, melainkan global. Hal ini mengingat visi Binus University yang ingin menjadi *world-class university*, maka dengan sendirinya, persiapan yang dilakukan adalah

untuk persaingan dengan pendidikan tinggi dalam konteks global tersebut.

Untuk menjadi kompetitif, setiap lembaga pendidikan tinggi tentu membutuhkan modalitas baik secara teknis kelembagaan, fasilitas, maupun kesiapan infrastruktur akademik itu sendiri. Dengan kata lain, untuk menghadapi persaingan, Binus University memerlukan kesiapan baik secara struktur fisik, maupun kesiapan karakter psikis yang terwujud dalam sikap, tindakan, dan cara setiap anggota Binusian dalam memandang persaingan itu sendiri. Pada titik inilah, nilai menjadi persoalan penting, karena ia yang melandasi gerak, arah, kebijakan, dan seluruh tindakan yang diperlukan. Nilai menjadi pedoman. Nilai menjadi titik tolak karakter yang dibangun oleh Binus University.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan penjelasan bahwa persoalan utama yang seringkali dihadapi oleh lembaga pendidikan tinggi adalah keterceraian antara visi, misi, strategi, tujuan, tindakan, falsafah, dan nilai yang sudah ditetapkan sedari awal. Setiap lembaga pendidikan tinggi pasti memiliki visi, misi, tujuan, strategi, falsafah, bahkan nilai-nilai yang diusung. Namun, jika dalam praktiknya ternyata hanya sedikit yang bisa bertahan dalam kinerja ideal untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya, maka dapat dipastikan ada yang salah dengan praktik manajemenya. Kesalahan ini biasanya dikarenakan masing-masing ideal cita organisasi tersebut berdiri sendiri, dan terlepas dari kesadaran dan tindakan elemen lembaga yang menjadi pengurus dan anggotanya. Dalam konteks yang lebih sederhana, jika sebuah perguruan tinggi yang sudah memiliki visi yang bagus, daya tunjang infrastruktur yang mapan, sumber daya yang mumpuni, namun masih saja tidak bisa bersaing dengan perguruan tinggi lain, maka dapat dipastikan bahwa itu dikarenakan tidak ada konkritisasi nilai yang menjadi perekat atas semua unsur dan faktor yang sudah disebutkan sebelumnya.

Nilai, dengan demikian memiliki fungsi sebagai perekat atau bisa juga sebagai wadah yang menyatukan antara visi yang ditetapkan dengan strategi yang dijalankan. Antara misi yang ditentukan dengan tindakan yang

dijalankan. Antara kebijakan yang diambil dengan ketaatan untuk melaksanakan. Nilai tidak semata perihal abstrak yang hanya terwujud dalam wacana ideal dari pikiran, melainkan ia harus diejawantahkan secara konkrit dalam bentuk kesadaran, tindakan, rumusan, aturan, kebijakan, karakter, hingga lulusan dari Binus University sendiri. Nilai ini pula yang nantinya menjadi modal utama sebuah lembaga pendidikan tinggi untuk memiliki daya tawar dan daya saing dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya. Dengan kata lain, nilailah yang mendasari keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*) sebuah lembaga pendidikan tinggi di masa mendatang. Jika sebuah perguruan tinggi atau lembaga pendidikan pada umumnya bisa memiliki keunggulan kompetitif ini, maka dapat dipastikan eksistensinya akan bertahan dan mampu menghadapi tekanan persaingan yang ada.

Meski persoalan daya tawar dan daya saing sebuah perguruan tinggi juga bergantung pada banyak hal selain keunggulan kompetitif, seperti promosi, dan lainnya, namun apa yang menjadi dasar atas kepercayaan stakeholderlah yang utama. Kepercayaan ini hanya bisa terwujud jika perguruan tinggi mampu memberikan pertanggungjawaban melalui prestasi dan keunggulan. Hal inilah yang seharusnya disadari betul oleh setiap pengelola lembaga pendidikan tinggi. Berdasarkan analisa yang dilakukan oleh penulis, apa yang dilakukan oleh Binus University untuk memasarkan keberadaannya, tentu saja tidak melulu bergantung pada bagaimana mewujudkan daya saing tersebut. Ia juga secara lebih teknis dilakukan melalui komunikasi yang berkesinambungan dengan seluruh stakeholder lembaga atau masyarakat secara umum. Semua media dan sarana yang membantu Binus University dalam mempromosikan keberadaan lembaganyaselalu diberdayakan dengan maksimal. Manajemen Binus University terkait promosi lembaganya, tidak ragu untuk mengunjungi berbagai daerah dalam skala nasional untuk berkomunikasi secara langsung dengan masyarakat dan menyampaikan apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan dari Binus University. Manajemen Binus University juga mengikuti berbagai pameran

pendidikan, hingga tentu saja yang paling utama menjali kerjasama mutualistik dengan berbagai instansi, baik sejenis ataupun perusahaan yang nantinya mendukung promosi Binus University itu sendiri.

Disampaikan juga, bahwa keunggulan sebuah lembaga berkaitan erat dengan keberhasilannya mencapai derajat dan level tertentu, baik dalam konteks kualitas pendidikan ataupun standar manajemen. Keunggulan inilah yang menjadi modal utama bagi lembaga pendidikan tinggi untuk menjadi kompetitif di tengah persaingan tersebut. Tanpa nilai-nilai keunggulan, kita tidak akan bisa *survive* dan mendapatkan kepercayaan masyarakat. Padahal, kepercayaan masyarakat inilah yang menjadi tolak ukur keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghadapi persaingan.

KESIMPULAN

Penerapan basis nilai memegang peranan penting dalam praktik manajemen, khususnya pada lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga yang berorientasi non-profit. Manajemen berbasis nilai ini membuat lembaga yang menerapkannya mampu menyeimbangkan antara aspek idealisme Pendidikan dengan tuntutan persaingan bisnis dan kompetisi antar lembaga pendidikan tinggi.

Praktik penciptaan nilai di Binus University (*value creation*) merupakan praktik awal dalam kerangka penerapan manajemen berbasis nilai pada sebuah lembaga. Dalam konteks Binus University, praktik ini diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan perumusan nilai-nilai filosofis kelembagaan yang akan menjadi pedoman dan tuntunan bagi setiap unsure manajemen dan lembaga secara umum dalam menjalankan setiap bentuk upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Praktik pengelolaan nilai (*value management*) adalah tahapan kedua dari penerapan manajemen berbasis nilai yang mencakup internalisasi nilai-nilai ideal yang sudah dirumuskan ke dalam setiap unsure manajemen dan lembaga. Hal ini bertujuan agar semua elemen mampu bergerak sesuai dengan

keinginan dan cita-cita bersama secara harmonis. Dalam konteks Binus University, praktik pengelolaan nilai ini terkandung dari mulai perumusan kebijakan, penetapan prosedur dan aturan, penetapan kurikulum dan hal-hal yang berkaitan dengan aspek akademis lembaga, praktik kepemimpinan, hingga penataan elemen manajemen baik secara fungsional maupun struktural.

Adanya basis nilai dalam praktik manajemen yang dijalankan oleh Binus University, baik sebagai lembaga pendidikan maupun sebagai lembaga yang dituntut untuk terus bersaing dengan mengutamakan peningkatan kualitas, membuat Binus University mampu meraih prestasi baik dalam standar manajemen (ISO 9001:2008) maupun prestasi yang berkaitan dengan kualitas akademik (termasuk dalam perguruan tinggi unggulan berdasarkan pemeringkatan perguruan tinggi Webometrics, 4iCU, dan TeSCA).

REFERENSI

- Amit, R., & Schoemaker, P. J., 1993. *Strategic assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Argyris, C. and D.A. Schon, 1996. *Organizational Learning: Theory, Method and Practices*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, Michael, 2009. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. New York: Kogan Page Ltd.
- Bagus, Lorens, 2002. *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Barnard, Chester Irving, 2001. *Organization and Management*. Harvard University Press.
- Barney, Jay, 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal Of Management*. Vol.17, No. 1.
- Bernstein, Jeffrey I., and M. Ishaq Nadiri. 1983. "Does Knowledge Intensity Matter? A Dynamic Analysis of Research and Development, Capital Utilization and Labor Requirement". *available on-line at* <http://papers.ssrn.com>.
- Bertens, K., 2004. *Etika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Birchall, David, George Tovstiga, 2005. *Capabilities for Strategic Advantage: Leading Through Technological Innovation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Blake, R. & Mouton, J., 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blanchard, K. & Hersey, P., 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Bogdan, Robert C. & Knopp Sari Biklen, 1992. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon.
- Brandenburger, M. and Harborne W. Stuart, Jr., 1996. "Value-based Business Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy*. No. 5.
- Byrne, Stephen O., 2000. *Does Value Based Management Discourage Investment in Intangibles? In Value-Based Metrics: Foundations and Practice*. Frank J. Associates.
- Daft, Ricard L. & Dorothy Marcic, 2011. *Understanding Management*. Boston: Cengage Learning.
- David, Fred R. 2000. *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management (13th Edition)*. New York: Prentice Hall.
- Drucker, Peter F., 2002. "Chapter 8: Management by Objectives and Self-Control". Martin Hinterseer, Zusammenfassung Kapitel 8.
- Drucker, Peter F., 2009. *Managing for Results*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F., 2009. *Management, Tasks, Responsibilities, Policies*. New York: HarperBusiness Publishing.
- Etzioni, 2002. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Ferdinand, Augusty. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fleisher, Craig S., Babette E. Bensoussan, 2003. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Flippo, Edwin B., 2000. *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Fred C. Lunenburg, Allan C. Ornstein, 2004. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Singapore: Wadsworth.
- French, W. L., 1986. *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin.
- Fritz, Thomas, 2009. *The Competitive Advantage Period and The Industry Advantage Period*. Gabler.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior: Global Edition*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gordon, Judith R., 2006. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron, 2011. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Griffin, Ricky W., 2004. *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Hamel, Gary, Aimé Heene, 2004. *Competence-Based Competition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Harris, Peter and Marco Monqiello, 2012. *Accounting and Financial Management*. London: Taylor & Francis Publishing.
- Hart, David K., William G. Scott, 1980. *The Organizational Imperative*. The Journal of Applied Behavioral Science. July 1, 1980, 16: 423-437.
- Hasibuan, Malayu. S. P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung
- Haspeslagh, Philippe. *Managing for Value; It's not Just About The Number*, Juli-August 2001, Harvard Business Review.
- Hitt, Michael., Stewart Black, and Lyman W. Porter. 2005. *Management*. 1st Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Holland, C., Lockett G., dan Blackman L. 1992, "Planning for Electronic Data Interchange". *Strategic Management Journal*. Vol.13, No.7.
- Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, 2002. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Iyer, S.S. 2009. *Managing for Value*. New York: New Age Publisher.
- Kartakusumah, Berliana, 2006. *Pemimpin Adiluhung: Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*. Jakarta: Teraju.
- Koller, Timothy, 1994. *What is Value Based Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Kreitner, R., A. Kinicki, 2001. *Organizational Behavior* 5th Edition. Burr Ridge, ILL: Irwin/ New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert, Charlene Cassidy, 2012. *Management*, 12th Edition. New York: South-Western College Publishing.
- Lashway, Larry, 2002. *Developing Instructional Leaders*. ERIC Digest, Number 160: University of Oregon.
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill Inc., Singapore.
- Makagiansar, M., 1996. *Shift in Global paradigm and The Teacher of Tomorrow*. 17th. Convention of the Asean Council of Teachers (ACT); 5-8 Desember, 1996, Republic of Singapore.
- Manning, George, Kent Curtis, 2000. *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Mar'at, 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, Terjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Melnick, Edward L., 2007. *Creating Value in Financial Services: Strategies, Operations and Technologies*. Berlin: Springer.
- Miner, John B., 2002. *Organizational Behavioral: Foundations, Theories, and Analyses*. Oxford: Oxford University Press.
- Morin, Edgar, 2005. *Tujuh Materi Penting bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Morin, Edgar, 1999. *Seven Complex Lessons in Education for the Future*. UNESCO. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133>
- Nasution, S., 2000. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Oliver, Sandra, 2009. *Public Relations Strategy*. London: Kogan Page Publishing.
- Pace, et al., 2005. *Trophic Cascades Revealed in Diverse Ecosystems*. TREE, Vol. 14, Elsevier Science Ltd.
- Pareke, Fahrudin J.S. dan Astuti, Sih Darmi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan*. Fokus Ekonomi, April, Vol.2, No.1.
- Pearce, John A and Richard B. Robinson, 2012, *Strategic Management, Planning for Domestic & Global Competition*, New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E., 2008. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, Michael E., 2011. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., Gary Hamel, 2004. *The Core Competence of The Corporation*. Harvard Business Review.
- Proctor, Tony, 2013. *Strategic Marketing, an Introduction*. London: Routledge.
- Rangkuti, Freddy, 2004. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Reddin, J. William., 1970, *Managerial Effectiveness*, Mc. Graw-Hill Book Company, New York.
- Reddin's 3-D Leadership model. Data diambil dari situs http://www.effective-management.co.uk/.../english_reference_reddin-s_3d_leadership_model_def.pdf
- Reed, R. R. J. DeFilippi, 2006. *Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Academy of Management Review, July 5, 2006.
- Reinhartz, Judy, Don M. Beach, 2004. *Educational Leadership: Changing Schools,*

- Changing Roles*. New Jersey: Pearson Education Ltd
- Robbins P. Stephen & Couiter Mary .2010. *Management*. 6th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Rothwell, William J., & Kazanas H. C.. 2003. *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rothwell, William J., & Kazanas H. C.. 2003. *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Salmi, Timo, Ilka Virtanen, 2001, *Economic Value Added: A Simulation Analysis of The Trendy, Owner Oriented Management Tool*, Acta Wasaensia, No. 20.
- Schermerhorn, John R., 2012. *Management*, 11th Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schnapper, Mel, Ph.D. Steven Rollins, PMP. 2006. *Value-Based Metrics for Improving Results; An Enterprise Project Management Toolkit*. USA: J. Ross Publishing.
- Senge, Peter M., & Richard Ross & Bryan Smith & Charlotte Robert & Art Kleiner, 2001. *Buku Pegangan Kelima (Strategi dan Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran)*. Batam: Interakasara, Batam Center.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 10. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, LM and Spencer, SM. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Stolle, Michael A., 2008. *From Purchasing to Supply Management: A Study of the Benefits and Critical Factors of Evolution to Best Practice*. Berlin: Springer.
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitati.*, Bandung: Alfabeta.
- Sulastrri, Lilis . 2010. *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bandung : La Goods Publishing
- Sulastrri, Lilis . 2012. *Manajemen, sebuah pengantar, Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik*, Bandung : La Goods Publishing
- Tannenbaum, Robert, Fred Massarik, 2000. *Leadership: A Frame of Reference*. University of California.
- Tannenbaum, Robert, Irving R. Weschler, Fred Massarik, 2012. *Leadership And Organization: A Behavioral Science Approach*. USA: Literary Licensing, LLC.
- Thiry, Michael, 1997. *A Framework for Value Management Practice*. USA: Project Management Institute.
- Thoha, Miftah, 2000. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali.
- Tilaar, H.A.R., 1998. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Tilaar, H.A.R., 2009. *Kekuasaan Dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., dan Carrol, S.J., 2000. *Managing Organizational Behaviour*. 2nd Edition. Harper and Row. NewYork.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2001. *Memahami Konsep Value Added dan Value Based Management*. Jakarta: Harvindo.
- Velez, Ignatio P., 2000. *Value Creation and Its Measurement A Critical Look At EVA*. Bogota Colombia: Universidad Jeveriana.
- Weaver, Samuel C., J. Fred Weston, 2003. *Implementing Value Based Management*, College of Business and Economics, Lehigh University.
- Werther, William B., Keith Davis, 2011. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Wexley, K.N., L. A. Yukl, 2002. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.
- Williams, Jeffrey R., 2012. *How Sustainable is Your Competitive Advantage?*. Journal of Management. California Management Review 34 (3), 2012; 29-51.

