**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

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.

Banyaknya jumlah perguruan tinggi yang ada di Indonesia, yang berkorelasi dengan pertambahan jumlah penduduk, pada dasarnya sudah menjadi peluang bagi masyarakat untuk memilih perguruan tinggi mana yang lebih sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini tentu menjadi catatan bagi pelaksana dan pengelola pendidikan tinggi, bahwa untuk menampung minat dan kebutuhan tersebut, maka mereka harus bisa meningkatkan daya saing dan nilai-nilai keunggulan yang dimiliki agar tetap menjadi pilihan masyarakat. Kesadaran dari pelaksana akan tingkat persaingan dalam konteks pendidikan tinggi ini akan lebih diperlukan ketika Indonesia dihadapkan pada rencana masyarakat ASEAN mulai diberlakukan pada tahun 2015. Pada titik itu, lembaga pendidikan tinggi bukan hanya dihadapkan pada persaingan yang bertingkat lokal, namun juga merambah pada persaingan yang melibatkan perguruan tinggi asing yang nantinya akan menjamur di Indonesia.

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 pertambahan, namun jarang sekali di antara perguruan tinggi tersebut yang mampu menjadi perguruan tinggi unggulan. Berikut adalah statistik pertumbuhan perguruan tinggi yang ada di Indonesia.

Tabel 1.1: Perkembangan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Provinsi** | **2007/2008** | | | **2008/2009** | | | **2009/2010** | | |
| **Negeri** | **Swasta** | **Jumlah** | **Negeri** | **Swasta** | **Jumlah** | **Negeri** | **Swasta** | **Jumlah** |
| 1 | DKI Jakarta | 4 | 297 | 301 | 5 | 330 | 335 | 5 | 325 | 330 |
| 2 | Jawa Barat | 7 | 356 | 363 | 7 | 396 | 403 | 7 | 399 | 406 |
| 3 | Banten | 1 | 91 | 92 | 1 | 102 | 103 | 1 | 66 | 67 |
| 4 | Jawa Tengah | 6 | 232 | 238 | 6 | 254 | 260 | 6 | 244 | 250 |
| 5 | DI Yogyakarta | 3 | 119 | 122 | 3 | 130 | 133 | 3 | 119 | 122 |
| 6 | Jawa Timur | 11 | 285 | 296 | 11 | 326 | 337 | 11 | 322 | 333 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Aceh | 3 | 60 | 63 | 3 | 67 | 70 | 3 | 95 | 98 |
| 8 | Sumatera Utara | 3 | 196 | 199 | 3 | 218 | 221 | 3 | 231 | 234 |
| 9 | Sumatera Barat | 5 | 82 | 87 | 5 | 92 | 97 | 5 | 90 | 95 |
| 10 | R i a u | 1 | 62 | 63 | 1 | 68 | 69 | 1 | 66 | 67 |
| 11 | Kepulauan Riau | - | 15 | 15 | - | 15 | 15 | 0 | 19 | 19 |
| 12 | Jambi | 1 | 31 | 32 | 1 | 35 | 36 | 1 | 34 | 35 |
| 13 | Sumatera Selatan | 2 | 104 | 106 | 2 | 117 | 119 | 2 | 101 | 103 |
| 14 | Bangka Belitung | - | 11 | 11 | - | 11 | 11 | 0 | 13 | 13 |
| 15 | Bengkulu | 1 | 14 | 15 | 1 | 16 | 17 | 1 | 17 | 18 |
| 16 | Lampung | 2 | 67 | 69 | 2 | 74 | 76 | 2 | 67 | 69 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Kalimantan Barat | 2 | 37 | 39 | 2 | 41 | 43 | 2 | 44 | 46 |
| 18 | Kalimantan Tengah | 1 | 24 | 25 | 1 | 27 | 28 | 1 | 21 | 22 |
| 19 | Kalimantan Selatan | 2 | 28 | 30 | 2 | 31 | 33 | 2 | 43 | 45 |
| 20 | Kalimantan Timur | 3 | 51 | 54 | 3 | 56 | 59 | 3 | 53 | 56 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Sulawesi Utara | 3 | 40 | 43 | 3 | 43 | 46 | 3 | 46 | 49 |
| 22 | Gorontalo | 1 | 10 | 11 | 1 | 11 | 12 | 1 | 9 | 10 |
| 23 | Sulawesi Tengah | 1 | 21 | 22 | 1 | 23 | 24 | 1 | 20 | 21 |
| 24 | Sulawesi Selatan | 4 | 159 | 163 | 4 | 178 | 182 | 4 | 209 | 213 |
| 25 | Sulawesi Barat | - | 11 | 11 | - | 13 | 13 | 0 | 15 | 15 |
| 26 | Sulawesi Tenggara | 1 | 25 | 26 | 1 | 28 | 29 | 1 | 36 | 37 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Maluku | 3 | 16 | 19 | 3 | 17 | 20 | 3 | 21 | 24 |
| 28 | Maluku Utara | 1 | 9 | 10 | 1 | 11 | 12 | 1 | 15 | 16 |
| 29 | Bali | 4 | 36 | 40 | 4 | 40 | 44 | 4 | 51 | 55 |
| 30 | Nusa Tenggara Barat | 1 | 34 | 35 | 1 | 38 | 39 | 1 | 46 | 47 |
| 31 | Nusa Tenggara Timur | 3 | 31 | 34 | 3 | 33 | 36 | 3 | 31 | 34 |
| 32 | Papua | 1 | 31 | 32 | 1 | 36 | 37 | 1 | 47 | 48 |
| 33 | Papua Barat | 1 | 13 | 14 | 1 | 15 | 16 | 1 | 13 | 14 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Indonesia** | | **82** | **2.598** | **2.680** | **83** | **2.892** | **2.975** | **83** | **2.928** | **3.011** |

Sumber: *Kemendiknas, Statistik Lembaga Pendidikan Tinggi, (2010).*

Berkaca pada tabel di atas, jelas sekali persoalan utama dari pendidikan tinggi yang ada adalah persoalan ketidakmerataan dan kesenjangan infrastruktur pendidikan tinggi itu sendiri. Hal ini berakibat pada perbedaan kualitas yang tajam antar perguruan tinggi yang ada. Pemeringkatan perguruan tinggi terbaik yang ada, misalnya pemeringkatan oleh webometrics, 4ICU, atau TeSCA, selalu ditempati oleh perguruan tinggi yang hampir sama. Berikut adalah beberapa hasil pemeringkatan perguruan tinggi unggulan berdasarkan kategori penilaian yang sudah ditentukan oleh masing-masing lembaga survey bersangkutan:

Tabel 1.2: *Pemeringkatan Perguruan Tinggi Unggulan di Indonesia versi Webometrics, 4ICU, dan TeSCA.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Webometrics** | **4ICU** | **TeSCA** |
| 1. | Universitas Gadjah Mada | [Universitas Gadjah Mada](http://www.4icu.org/reviews/2166.htm) | Universitas Indonesia |
| 2. | Institut Teknologi Bandung | [Institut Teknologi Bandung](http://www.4icu.org/reviews/2174.htm) | Universitas Gunadarma |
| 3. | Universitas Indonesia | [Universitas Indonesia](http://www.4icu.org/reviews/2227.htm) | Institut Teknologi Bandung |
| 4. | Universitas Gunadarma | [Universitas Brawijaya](http://www.4icu.org/reviews/2160.htm) | Universitas Padjadjaran |
| 5. | Universitas Brawijaya | [Universitas Gunadarma](http://www.4icu.org/reviews/2167.htm) | Universitas Airlangga |
| 6. | Universitas Diponegoro | [Institut Pertanian Bogor](http://www.4icu.org/reviews/2159.htm) | STMIK AMIKOM Yogyakarta |
| 7. | Institut Pertanian Bogor | [Universitas Diponegoro](http://www.4icu.org/reviews/2210.htm) | Universitas Bina Nusantara |
| 8. | Institut Teknologi Sepuluh Nopember | [Universitas Sebelas Maret](http://www.4icu.org/reviews/2208.htm) | Universitas Komputer Indonesia |
| 9. | Universitas Padjadjaran | [Universitas Pendidikan Indonesia](http://www.4icu.org/reviews/10171.htm) | Universitas Gadjah Mada |
| 10. | Universitas  Airlangga | [Institut Teknologi Sepuluh Nopember](http://www.4icu.org/reviews/2175.htm) | Universitas Kristen Duta Wacana |
| 11. | Universitas Kristen Petra | [Universitas Mercu Buana](http://www.4icu.org/reviews/2186.htm) | Institut Pertanian Bogor |
| 12. | Universitas Negeri Malang | [Universitas Airlangga](http://www.4icu.org/reviews/2153.htm) | Universitas Kristen Satya Wacana |
| 13. | Universitas Sriwijaya | [Universitas Padjadjaran](http://www.4icu.org/reviews/2195.htm) | Universitas Brawijaya |
| 14. | Universitas Muhammadiyah Yogyakarta | [Universitas Islam Indonesia](http://www.4icu.org/reviews/10191.htm) | Universitas Sriwijaya |
| 15. | Universitas Pendidikan Indonesia | [Universitas Muhammadiyah Yogyakarta](http://www.4icu.org/reviews/2191.htm) | Universitas Muhammadiyah Malang |
| 16. | Universitas Islam Indonesia | [Universitas Bina Nusantara](http://www.4icu.org/reviews/2158.htm) | Universitas Kristen Petra |
| 17. | Universitas Sebelas Maret | [Universitas Sumatera Utara](http://www.4icu.org/reviews/2228.htm) | Institut Teknologi Telkom (IT TELKOM) |
| 18. | Universitas Mercu Buana | [Universitas Negeri Malang](http://www.4icu.org/reviews/2215.htm) | Universitas Negeri Surabaya |
| 19. | Universitas Muhammadiyah Malang | [Universitas Muhammadiyah Malang](http://www.4icu.org/reviews/2189.htm) | Institut Teknologi Sepuluh Nopember |
| 20. | Universitas Hasanuddin | [Universitas Sriwijaya](http://www.4icu.org/reviews/2214.htm) | Universitas Ahmad Dahlan |
| 21. | Universitas Komputer Indonesia | [Universitas Negeri Yogyakarta](http://www.4icu.org/reviews/2194.htm) | Universitas Pendidikan Indonesia |
| 22. | Universitas Negeri Semarang | [Universitas Hasanuddin](http://www.4icu.org/reviews/2168.htm) | Politeknik Elektronika Negeri Surabaya |
| 23. | Universitas Muhammadiyah Surakarta | [Universitas Komputer Indonesia](http://www.4icu.org/reviews/10215.htm) | Universitas Budi Luhur |
| 24. | Universitas Esa Unggul | [Universitas Kristen Petra](http://www.4icu.org/reviews/2202.htm) | UIN Maulana Malik Ibrahim Malang |
| 25. | Universitas Bina Nusantara | [Universitas Udayana](http://www.4icu.org/reviews/2221.htm) | Universitas Indonesia |

Sumber: *Situs webometrics, 4ICU, dan TeSCA (2013)*.

Dari tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa daftar peringkat perguruan tinggi unggulan yang ada di Indonesia, baik versi Webometrics, 4ICU, ataupun TeSCA, memiliki hasil yang tidak jauh berbeda. Jarang sekali perguruan tinggi yang lain mampu menyeruak dan bersaing dengan perguruan-perguruan tinggi unggulan tersebut. Meski demikian, perlu juga dicermati bahwa hasil pemeringkatan berdasarkan survey terhadap tingkat keunggulan tertentu sebagaimana dilakukan oleh Webometrics, 4ICU, ataupun TeSCA tersebut, tidak menjadi jaminan bahwa perguruan tinggi bersangkutan sanggup mempertahankan tingkat keunggulannya.

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 penggunanya.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 peguruan 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 diraihnya 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 ketetapan 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.

Pemerintah sendiri sebenarnya sudah dari jauh hari menyatakan bahwa pendidikan seharusnya menjadi ajang pembentukan manusia yang mampu menjadi warga negara sesuai dengan amanat Pancasila. Pendidikan harusnya mampu membentuk pribadi yang bertakwa kepada Tuhan, adil dan beradab, menjadi perekat di tengah perbedaan masyarakat, tenggang rasa dan memiliki kepedulian terhadap sekitarnya. Pendidikan bukan semata melahirkan manusia pekerja, melainkan harus bisa menanamkan nilai-nilai Pancasila sebagai nilai-nilai luhur kebangsaan.

Tidak hanya itu, pentingnya pendidikan sebagai sarana pembentukan pribadi yang lebih baik juga dinyatakan oleh setiap ajaran agama. Dalam ajaran Islam misalnya, pendidikan merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim dan muslimah. Secara jelas, dalam al-Qur’an surat al-Alaq ayat 1 – 5 terdapat perintah untuk membaca, memperhatikan setiap fenomena, dan mengambil pelajaran darinya. Firman Allah Swt:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ اْلأَكْرَمُ {3}

الَّذِي عَلَّمَ ابِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ اْلإِنسَانَ مَالَمْ يَعْلَمْ {5}

Artinya:

*“Bacalah dengan (menyebut) nama tuhanmu yang menciptakan (1), Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah (2), Bacalah, dan tuhanmu lah yang paling pemurah (3), yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam (4) Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahui (5).”* (QS. al-‘Alaq: 1-5)

Pada ayat yang lain, al-Qur’an secara tegas menyebutkan bahwa mereka yang beriman dan berilmu akan diangkat derajatnya dibandingkan mereka yang tidak. Allah Swt berfirman:

يَرْفَعِ اللهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

Artinya:

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan.”* (QS.Al-Mujadalah: 11)

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 Kementrian 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. Berikut adalah data tingkat pengangguran berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 1.3: *Data Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Pendidikan 2011 – 2013.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan** | **2011** | | **2012** | | **2013** |
| **Februari** | **Agustus** | **Februari** | **Agustus** | **Februari** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sekolah Dasar ke bawah | 3,37 | 3,56 | 3,69 | 3,64 | 3,61 |
| Sekolah Menengah Pertama | 7,83 | 8,37 | 7,80 | 7,76 | 8,24 |
| Sekolah Menengah Atas | 12,17 | 10,66 | 10,34 | 9,60 | 9,39 |
| Sekolah Menengah Kejuruan | 10,00 | 10,43 | 9,51 | 9,87 | 7,68 |
| Diploma I/II/III | 11,59 | 7,16 | 7,50 | 6,21 | 5,65 |
| Perguruan Tinggi (Universitas) | 9,95 | 8,02 | 6,95 | 5,91 | 5,04 |
| **Jumlah** | **6,80** | **6,56** | **6,32** | **6,14** | **5,92** |

Sumber: Badan Pusat Statistik,*Berita Resmi Statistik,*(2013).

Sementara Kementerian UKM dan Koperasi (2012) mencatat bahwa setidaknya ada 493.000 sarjana lulusan perguruan tinggi yang mengganggur hingga tahun 2012. Meski terdapat perbedaan jumlah sarjana pengangguran ini, namun pada intinya adalah bahwa menjadi lulusan perguruan tinggi tidak lantas menjamin seseorang akan mendapatkan kerja atau diterima di dunia usaha.

Menjadikan kerja sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi dalam mendidik mahasiswanya, tentu tidaklah tepat. Bagaimanapun, tujuan pendidikan tidak harus dijadikan sepraktis itu.Undang-undang no. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menyebutkan bahwa tujuan dari pendidikan tinggi adalah:

1. Berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
2. Dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
3. Dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan
4. Terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

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 kelembagaannya.

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 realistik), 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 persaingain 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 akhinya 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 diraihnya. 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 kelembagaannya. 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.

Meski demikian, Binus University, sebagaimana perguruan tinggi yang lain pada dasarnya memiliki berbagai macam tantangan sekaligus peluang yang harus dihadapi dalam mencapai apa yang menjadi visi dan misinya. Binus University memiliki sisi keunggulan sekaligus kelemahan yang membuat setiap elemen manajemen sebagai pengelola lembaga harus berusaha untuk lebih meningkatkan kinerja selaras dengan tuntunan nilai-nilai utama yang sudah dirumuskan.

Secara umum, sebagaimana hasil penelitian awal yang dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa faktor kekuatan, kelemahan, peluang, sekaligus tantangan yang akan dihadapi oleh Binus University seperti bisa dilihat dalam matriks berikut:

Bagan 1.1: *Matriks SWOT Binus University*

|  |  |
| --- | --- |
| **Kekuatan** | **Kelemahan** |
| 1. Sudah memiliki nama yang cukup terkenal sebagai sebuah universitas terkemuka di Indonesia (*Brand Awareness*). 2. Salah satu universitas terbaik di Indonesia terutama pada bidang ilmu komputer. 3. Konsep SODA (Sentralisasi Operasi dan Desentralisasi Akademik), membuat Binus University dapat berkembang secara optimal. 4. Universitas pertama di Indonesia yang memiliki Sertifikasi Manajemen Mutu International atau yang lebih dikenal dengan nama ISO: 9001:2008. 5. Memiliki BINUS Career sebagai sarana para lulusan Binus University untuk mencari kerja dan menjembatani dengan perusahaan-perusahaan global. | 1. Universitas berlokasi di daerah padat penduduk dan bukan jalan besar, sehingga seringkali mengakibatkan kemacetan lalu lintas. 2. Memiliki 3 kampus yang berbeda lokasinya (walaupun dekat) sehingga agak menyulitkan mahasiswa untuk berpindah tempat saat memiliki jadwal kuliah di kampus yang berbeda. 3. Menyulitkan mahasiswa/i luar daerah untuk mencari tempat tinggal karena didirikan di daerah padat penduduk. 4. Memiliki pilihan program studi sedikit dan terbatas. 5. Sering dianggap sebagai kampus bagi kalangan etnis/kelompok tertentu. |
| **Peluang** | **Tantangan** |
| 1. Memiliki potensi pasar yang besar dan terus berkembang setiap tahunnya melihat dari data jumlah mahasiswa/i aktif dan jumlah penerimaan mahasiswa/i yang meningkat terus secara signifikan setiap tahunnya. 2. Mendukung visi Binus University menjadi *world-class university* untuk memfasilitasi mahasiswa/i terutama bagi yang datang dari luar negeri. 3. Memiliki kemampuan untuk mendirikan dormitory bagi mahasiswanya sendiri. | 1. Persaingan antar lembaga pendidikan tinggi yang semakin sengit. 2. Adanya rencana masyarakat ASEAN dan globalisasi pendidikan. 3. Kualitas pengajar sebagai bagian dari sumber daya intelektual masih terbatas dan harus terus dibina dan dikembangkan selaras dengan visi dan misi organisasi. |

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 diberdayagunakan 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 pemanfaat 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*).

* 1. **Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas, maka persoalan utama yang akan diteliti atau yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana sesungguhnya manajemen berbasis nilai ini diterapkan dalam konteks lembaga pendidikan tinggi yang mencakup praktik penciptaannilai (*value creation*), dan pengelolaan nilai (*value management*).

**1.3** **Rumusan Masalah**

Setelah menetapkan fokus masalah berdasarkan pada latar belakang dan fenomenadalam penelitian ini, maka peneliti kemudian menetapkan rumusan masalah untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik manajemen berbasis nilai yang ada di Binus University?
2. Bagaimana praktik penciptaan nilai (*value creation*) yang ada di Binus University?
3. Bagaimana praktik pengelolaan nilai (*value management*) yang ada di Binus University?
4. Bagaimana kaitan manajemen berbasis nilai dengan tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang dimiliki Binus University?
   1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, menganalisis, dan memahami secara mendalam bagaimana:

1. Praktik manajemen berbasis nilai yang ada di Binus University.
2. Praktik penciptaan nilai (*value creation*) yang ada di Binus University.
3. Praktik pengelolaan nilai (*value management*) yang ada di Binus University.
4. Dampak manajemen berbasis nilai terhadap tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang dimiliki Binus University.
   1. **Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat yang didapatkan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik sebagai usaha pengembangan ilmu pengetahuan maupun sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Secara lebih mendetail, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis (Pengembangan Ilmu)

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan memberikan sumbangan dalam bidang pengembangan ilmu, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, konsepsi teoritis tentangmanajemen berbasis nilai (*value based management*) di sebuah lembaga pendidikan tinggi, manajemen pengelolaan sumber daya dalam kontekpendidikan tinggi secara umum, terutama yang terkait dengan penciptaan nilai (*value creation*) dan pengelolaan nilai (*value management*) dalam konteks perguruan tinggi, terutama nilai-nilai yang menjadi sumber peningkatan daya saing perguruan tinggi bersangkutan. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para peneliti lain yang sejenis.

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktik bagi segenap *stakeholder* perguruan tinggi dalam menghadapi era persaingan lembaga pendidikan tinggi yang semakin kompleks dan sengit, terutama dalam memberikan bahan pengambilan putusan dan kebijakan yang berkenaan dengan praktik manajemen berbasis nilai (*value based management*) yang lebih diarahkan pada analisa atas nilai-nilai non-ekonomis (*stakeholder value*).