

# **Value Based Management (VBM) - Materi Kuliah**

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

March 27, 2025

**Value Based Management (VBM)**, yaitu suatu pendekatan manajerial yang bertujuan untuk mengarahkan seluruh aspek organisasi agar berfokus pada penciptaan nilai (value), terutama nilai bagi para pemegang saham.

Mari kita bahas secara lebih detail dan naratif:

---

### **Definisi 1: VBM sebagai Pendekatan Manajemen Berbasis Nilai**

Definisi pertama menyatakan bahwa **Value Based Management (VBM)** adalah pendekatan manajemen yang menjamin bahwa perusahaan dikelola secara konsisten berdasarkan prinsip penciptaan nilai—biasanya, ini berarti memaksimalkan **nilai pemegang saham** (shareholder value).

Dalam praktiknya, ini bukan hanya tentang menghasilkan keuntungan sesaat, tetapi tentang menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. VBM mengubah cara perusahaan mengambil keputusan, mengelola sumber daya, dan menilai kinerja.

### **Contoh Naratif:**

Sebuah perusahaan teknologi seperti Apple atau Google menerapkan VBM dengan mengintegrasikan inovasi produk (yang bernilai bagi pelanggan) dengan strategi pertumbuhan jangka panjang (yang memberi keuntungan kepada investor). Keputusan investasi diambil dengan mempertimbangkan potensi kontribusi terhadap nilai perusahaan di masa depan, bukan sekadar biaya dan manfaat jangka pendek.

---

### **Definisi 2: Konsistensi dalam Elemen-Elemen Kunci Organisasi**

VBM tidak berdiri sendiri. Untuk berhasil, pendekatan ini membutuhkan **konsistensi internal** dalam berbagai aspek organisasi, antara lain:

#### **1. Misi Korporat (Corporate Mission)**

Misi adalah fondasi dari filosofi bisnis—mengapa perusahaan ini ada, dan nilai apa yang ingin diwujudkan. VBM mendorong agar misi tersebut jelas, terukur, dan selaras dengan penciptaan nilai.

**Contoh:** Misi perusahaan seperti Tesla adalah "mempercepat transisi dunia ke energi berkelanjutan", yang menjadi dasar bagi semua keputusan strategisnya.

## 2. Strategi Korporat

Strategi perusahaan adalah rencana besar untuk mencapai misi tersebut. Dalam VBM, strategi harus memprioritaskan tindakan-tindakan yang paling berkontribusi pada penciptaan nilai.

**Contoh:** Jika perusahaan memilih strategi ekspansi global, maka semua unit bisnis harus diarahkan untuk mendukung pertumbuhan pasar luar negeri dengan efisiensi tinggi.

## 3. Tata Kelola Korporasi (Corporate Governance)

Ini menyangkut sistem dan struktur yang mengatur arah perusahaan. Dewan direksi dan pemegang saham memiliki peran utama dalam menetapkan misi dan mengawasi pelaksanaannya.

**Diskusi:** Governance yang lemah bisa menyebabkan konflik kepentingan dan pengambilan keputusan yang merugikan pemegang saham. Maka dari itu, VBM menuntut transparansi dan akuntabilitas tinggi.

## 4. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi harus mendorong kinerja tinggi, inovasi, etika kerja, dan akuntabilitas—semuanya konsisten dengan penciptaan nilai.

**Contoh:** Perusahaan dengan budaya inovatif dan terbuka terhadap risiko (seperti startup teknologi) cenderung lebih selaras dengan VBM karena mereka berani melakukan eksperimen yang bisa mendatangkan nilai besar di masa depan.

## 5. Komunikasi Korporat

Informasi internal dan eksternal harus konsisten dengan nilai dan strategi perusahaan. Komunikasi yang jujur dan transparan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

## 6. Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi harus mendukung efisiensi dan akuntabilitas. Setiap unit kerja harus memiliki tujuan yang jelas dan metrik kinerja yang mendukung tujuan nilai perusahaan.

## 7. Proses dan Sistem Pengambilan Keputusan

Keputusan manajerial (seperti investasi, akuisisi, alokasi sumber daya) harus berdasarkan analisis nilai tambah. VBM menggunakan alat-alat seperti EVA (Economic Value Added) atau NPV (Net Present Value) untuk menilai keputusan strategis.

## 8. Manajemen Kinerja

Kinerja karyawan diukur tidak hanya dari output, tetapi juga sejauh mana kontribusinya terhadap penciptaan nilai. Sistem penilaian harus objektif dan terintegrasi.

## 9. Proses dan Sistem Penghargaan

Sistem kompensasi dan insentif harus mendorong perilaku yang menciptakan nilai jangka panjang, bukan sekadar hasil jangka pendek.

**Contoh:** Bonus berdasarkan performa jangka panjang atau saham perusahaan untuk manajer tingkat atas adalah salah satu cara mendorong alignmen dengan nilai jangka panjang.

---

## Diskusi Penutup

Value Based Management bukan sekadar metode akuntansi atau sistem insentif. Ini adalah **filosofi menyeluruh dalam pengelolaan organisasi,**

di mana setiap elemen bekerja bersama untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, penerapan VBM sangat relevan untuk BUMN dan perusahaan swasta yang ingin meningkatkan daya saing global. Tantangannya terletak pada:

- Kurangnya transparansi tata kelola
- Sistem penghargaan yang tidak selaras
- Budaya organisasi yang masih hierarkis

Namun, dengan reformasi organisasi dan peningkatan akuntabilitas, VBM bisa menjadi pilar utama manajemen modern Indonesia.

---

Apakah Anda ingin saya bantu menyusun modul kuliah atau bahan presentasi berdasarkan konsep ini? Saya juga bisa bantu mengintegrasikannya ke dalam pembelajaran manajemen strategis atau manajemen kinerja.

Berikut ini adalah **modul kuliah dan bahan presentasi** tentang **Value Based Management (VBM)** yang dapat digunakan dalam perkuliahan manajemen strategis, manajemen keuangan, atau manajemen kinerja.

---

## ■ MODUL KULIAH: VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)

### I. Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah ini membahas konsep, prinsip, dan penerapan Value Based Management (VBM) sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan perusahaan modern. Mahasiswa akan mempelajari bagaimana seluruh aspek organisasi dapat diarahkan untuk menciptakan nilai secara konsisten dan berkelanjutan, terutama nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

## **II. Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami pengertian dan tujuan dari VBM.
  2. Mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam implementasi VBM.
  3. Menganalisis keselarasan antara misi, strategi, tata kelola, budaya, dan sistem organisasi dengan penciptaan nilai.
  4. Menerapkan kerangka kerja VBM dalam studi kasus atau simulasi perusahaan.
  5. Mengkritisi tantangan dan peluang implementasi VBM dalam konteks global dan lokal (Indonesia).
- 

## **III. Materi Pembelajaran**

### **Sesi 1: Pendahuluan VBM**

- Pengantar manajemen nilai
- Evolusi dari manajemen tradisional ke manajemen berbasis nilai
- Shareholder value vs. stakeholder value

### **Sesi 2: Komponen Kunci VBM**

- Misi dan filosofi bisnis
- Strategi perusahaan dan penciptaan nilai
- Tata kelola korporasi (corporate governance)

### **Sesi 3: Sistem Pendukung VBM**

- Budaya organisasi dan komunikasi korporat
- Struktur dan organisasi perusahaan

- Sistem pengambilan keputusan berbasis nilai

#### **Sesi 4: Manajemen Kinerja dan Sistem Insentif**

- Pengukuran nilai (EVA, NPV, ROIC)
- Sistem penilaian dan penghargaan
- Aligning behavior with value creation

#### **Sesi 5: Studi Kasus dan Aplikasi VBM**

- Studi kasus perusahaan global: Coca-Cola, Siemens, Unilever
- Studi kasus perusahaan lokal (BUMN/Swasta)
- Tantangan dan strategi implementasi di Indonesia

---

### **IV. Metode Pengajaran**

- Ceramah interaktif
- Diskusi kelompok
- Simulasi pengambilan keputusan
- Presentasi studi kasus
- Penugasan berbasis proyek (Value Audit)

---

### **V. Evaluasi**

<b>Komponen Evaluasi</b>	<b>Bobot</b>
--------------------------	--------------

Tugas Individu	20%
----------------	-----

Presentasi Studi Kasus	25%
------------------------	-----

Ujian Tengah Semester	25%
-----------------------	-----

Ujian Akhir Semester	30%
----------------------	-----

## **BAHAN PRESENTASI (RINGKASAN SLIDE)**

---

### **SLIDE 1: JUDUL**

#### **Value Based Management (VBM)**

*Mengelola Organisasi Berdasarkan Nilai*

Nama Dosen – Program Studi – Universitas

---

### **SLIDE 2: APA ITU VBM?**

- Definisi VBM
  - Fokus utama: penciptaan nilai
  - Meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan daya saing
- 

### **SLIDE 3: PRINSIP DASAR VBM**

- Konsistensi antara misi, strategi, dan pelaksanaan
  - Selaras dengan tujuan jangka panjang
  - Pendekatan sistemik dan terintegrasi
- 

### **SLIDE 4: KOMPONEN VBM**

1. **Misi dan Visi**
2. **Strategi Korporasi**
3. **Corporate Governance**
4. **Budaya dan Komunikasi**
5. **Struktur Organisasi**
6. **Keputusan Manajerial**

7. **Manajemen Kinerja**

8. **Sistem Insentif dan Penghargaan**

---

**SLIDE 5: ALAT-ALAT PENGUKUR NILAI**

- EVA (Economic Value Added)
  - NPV (Net Present Value)
  - ROIC (Return on Invested Capital)
  - MVA (Market Value Added)
- 

**SLIDE 6: STUDI KASUS GLOBAL**

**Coca-Cola**

- Implementasi EVA untuk semua unit bisnis
  - Insentif eksekutif berbasis peningkatan nilai perusahaan
- 

**SLIDE 7: VBM DI INDONESIA**

- BUMN dan penerapan KPI berbasis nilai
  - Tantangan: budaya birokratis, resistensi perubahan
  - Solusi: pelatihan, transparansi, keterlibatan stakeholder
- 

**SLIDE 8: KESIMPULAN**

- VBM = lebih dari sekadar alat finansial
  - Merupakan **sistem manajemen menyeluruh**
  - Fokus pada keberlanjutan nilai dan akuntabilitas
-

## SLIDE 9: DISKUSI KELAS

Bagaimana VBM bisa diterapkan di sektor publik atau pendidikan?

---

## SLIDE 10: REFERENSI

- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value*
  - Copeland, T. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*
  - Harvard Business Review
- 

Jika Anda ingin saya bantu membuatkan **template PowerPoint** berbasis isi ini atau melengkapi dengan **lembar kerja mahasiswa (student workbook)**, saya siap bantu juga.

Apakah modul ini ingin diintegrasikan dengan studi kasus lokal (misalnya Telkom, BRI, atau startup Indonesia)? Saya bisa bantu lengkapi.

---

## PENAMBAHAN MODUL – STUDI KASUS LOKAL

### Sesi 6: Penerapan VBM di Indonesia – Studi Kasus Lokal

#### 1. Telkom Indonesia

**Konteks:** Telkom sebagai BUMN bergerak dalam layanan telekomunikasi dan teknologi digital. Dengan strategi transformasi digital, Telkom menerapkan prinsip-prinsip VBM dalam beberapa aspek.

#### Elemen VBM yang Tercermin:

- **Misi dan Strategi:** "Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat."

- **Governance:** Tata kelola melalui GCG (Good Corporate Governance) dan pembentukan anak usaha (Telkomsel, MDI Ventures).
- **Pengukuran Kinerja:** Penggunaan KPI berbasis nilai: revenue growth, EBITDA, ROIC.
- **Insentif dan Reward:** Program reward karyawan berbasis pencapaian inovasi dan customer impact.

**Diskusi:**

Bagaimana Telkom menyelaraskan unit bisnis digitalnya dengan visi dan strategi induk perusahaan?

---

## 2. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

**Konteks:** Sebagai bank yang fokus pada UMKM dan masyarakat kecil, BRI mengembangkan pendekatan berbasis nilai yang memperkuat peran sosial sekaligus profitabilitas.

**Elemen VBM yang Tercermin:**

- **Misi:** "Memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah mikro hingga korporasi."
- **Strategi:** Ekspansi digital melalui BRImo dan BRILink.
- **Reward System:** Penghargaan berbasis kinerja cabang yang paling berkontribusi pada pertumbuhan pembiayaan mikro.
- **Governance:** Penguatan tata kelola dan transparansi pelaporan keuangan melalui sistem audit digital.

**Diskusi:**

Apakah value BRI hanya diukur dari keuntungan finansial, atau juga dari dampak sosial?

---

### 3. Gojek (GoTo Group)

**Konteks:** Sebagai startup teknologi, Gojek mempraktikkan VBM dengan pendekatan stakeholder-oriented value (nilai bagi pelanggan, mitra, investor).

#### Elemen VBM yang Tercermin:

- **Misi dan Nilai:** Empowering Indonesia through technology.
- **Pengambilan Keputusan:** Data-driven decision dalam alokasi insentif ke driver atau merchant.
- **Kinerja dan Reward:** Insentif berbasis retensi pelanggan dan kepuasan pengguna.
- **Governance:** Setelah IPO, transparansi terhadap investor publik meningkat.

#### Diskusi:

Bagaimana VBM diterapkan pada perusahaan yang belum profit secara finansial tapi tumbuh cepat dari sisi pengguna?

---

### 4. Ruangguru

**Konteks:** Startup edtech yang memfokuskan diri pada penyediaan pendidikan berkualitas dan terjangkau.

#### Elemen VBM yang Tercermin:

- **Strategi Nilai Sosial:** Mengukur pencapaian bukan hanya profit, tapi juga jumlah pelajar terbantu.
- **Kinerja Tim:** Target diukur dari pertumbuhan pengguna aktif, engagement, dan retensi.
- **Reward System:** Bonus karyawan berdasarkan kontribusi ke produk dan pengguna, bukan sekadar penjualan.

#### Diskusi:

Bagaimana VBM bisa dikembangkan lebih kuat dalam startup yang berorientasi misi sosial?

---

## SLIDE TAMBAHAN UNTUK PRESENTASI

---

### **SLIDE 11: STUDI KASUS TELKOM INDONESIA**

- Strategi: Digital transformation & customer centric
  - Kinerja: Fokus pada nilai pelanggan & EBITDA
  - Sistem nilai: GCG, reward berbasis inovasi
- 

### **SLIDE 12: STUDI KASUS BRI**

- Strategi: Value dari pemberdayaan UMKM
  - Reward berbasis pencapaian target mikro
  - Governance & sistem insentif berbasis dampak
- 

### **SLIDE 13: STUDI KASUS GOJEK**

- Misi: Empowering stakeholders
  - KPI: Retensi pengguna, kepuasan mitra
  - Tantangan: Menyeimbangkan profit dan growth
- 

### **SLIDE 14: STUDI KASUS RUANGGURU**

- Misi sosial: Pemerataan pendidikan
- Value creation: Berdasarkan impact sosial
- Tantangan: Monetisasi tanpa mengurangi misi

## SLIDE 15: REFLEKSI & DISKUSI

- ✓ Apakah VBM harus selalu berorientasi pada shareholder?
  - ✓ Bagaimana menyeimbangkan nilai finansial dan sosial di era digital?
  - ✓ Apa tantangan utama penerapan VBM di sektor publik dan startup?
- 

Jika Anda menginginkan versi **PowerPoint (PPT)**, **modul ajar PDF**, atau **lembar kerja diskusi mahasiswa (worksheet/study questions)**, saya dapat bantu siapkan secara lengkap.

Apakah Anda ingin format file PDF/PPT ini saya buat sekarang? Jika ya, saya bisa langsung lanjutkan membuatnya.

---

PPTx

### 1. Value Based Management (VBM)

Mengelola Organisasi Berdasarkan Nilai

Program Studi Manajemen – Universitas XYZ

### 2. Apa itu VBM?

Definisi: Pendekatan manajemen untuk menciptakan nilai jangka panjang.

Fokus: Maksimalisasi shareholder value & keberlanjutan.

### **3. Prinsip Dasar VBM**

Konsistensi antara visi, strategi, dan pelaksanaan.

Penciptaan nilai sebagai orientasi utama.

### **4. Komponen VBM**

1. Misi & Visi
2. Strategi Korporasi
3. Corporate Governance
4. Budaya & Komunikasi
5. Struktur Organisasi
6. Sistem Keputusan
7. Kinerja & Insentif

### **5. Alat Ukur Nilai**

- EVA (Economic Value Added)
- NPV (Net Present Value)
- ROIC (Return on Invested Capital)
- MVA (Market Value Added)

### **6. Studi Kasus: Telkom Indonesia**

Strategi: Transformasi digital.

Kinerja: Fokus pada EBITDA & ROIC.

Reward: Inovasi & customer impact.

### **7.Studi Kasus: Bank Rakyat Indonesia (BRI)**

Fokus: UMKM & pemberdayaan ekonomi rakyat.

Reward: Kinerja cabang mikro.

Governance: Sistem audit digital.

### **8.Studi Kasus: Gojek**

Model: Value to stakeholders.

KPI: Retensi pelanggan & kepuasan mitra.

Tantangan: Menyeimbangkan profit dan growth.

### **9.Studi Kasus: Ruangguru**

Fokus: Pemerataan pendidikan.

Kinerja: Pertumbuhan pengguna & retensi.

Reward: Berdasarkan impact sosial.

### **10.Refleksi & Diskusi**

- Apakah VBM harus selalu berbasis shareholder?
  - Bagaimana menyeimbangkan nilai sosial & profit?
  - Tantangan VBM dalam sektor publik & startup.
-

## ■ GLOSARIUM VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)

### A

#### **Accountability (Akuntabilitas)**

Kemampuan dan kewajiban individu atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan hasilnya, terutama terkait dengan pencapaian nilai perusahaan.

---

### B

#### **Business Philosophy (Filosofi Bisnis)**

Nilai, prinsip, dan keyakinan dasar yang menjadi fondasi perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

---

### C

#### **Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)**

Struktur dan mekanisme pengawasan yang mengatur hubungan antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan perusahaan dijalankan secara etis dan berorientasi nilai.

#### **Corporate Mission (Misi Perusahaan)**

Tujuan utama perusahaan yang menjadi arah strategis dalam menciptakan nilai, baik secara sosial maupun ekonomi.

#### **Corporate Strategy (Strategi Korporat)**

Rencana jangka panjang organisasi untuk mencapai misi dan menciptakan keunggulan kompetitif dan nilai yang berkelanjutan.

---

### D

#### **Decision-Making Process (Proses Pengambilan Keputusan)**

Metode atau prosedur sistematis yang digunakan organisasi untuk

menentukan langkah strategis, investasi, atau kebijakan berdasarkan penciptaan nilai.

---

## **E**

### **Economic Value Added (EVA)**

Metode pengukuran kinerja keuangan yang menunjukkan nilai ekonomi yang dihasilkan perusahaan setelah mengurangi biaya modal dari laba operasional bersih.

---

## **F**

### **Financial Performance (Kinerja Keuangan)**

Ukuran kinerja perusahaan dari sisi keuangan, termasuk profitabilitas, likuiditas, dan efisiensi operasional dalam konteks penciptaan nilai.

---

## **G**

### **Goal Congruence (Keselarasan Tujuan)**

Kondisi ketika tujuan individu, tim, dan organisasi selaras dengan arah strategis dan penciptaan nilai perusahaan.

---

## **I**

### **Incentive System (Sistem Insentif)**

Struktur penghargaan yang dirancang untuk mendorong perilaku dan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan penciptaan nilai.

---

## **K**

### **Key Performance Indicators (KPI)**

Ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi atau individu dalam mencapai target berbasis nilai.

---

## **M**

### **Market Value Added (MVA)**

Selisih antara nilai pasar perusahaan dengan modal yang diinvestasikan. Semakin tinggi MVA, semakin besar nilai yang diciptakan.

### **Mission Alignment (Penyelarasan Misi)**

Kesesuaian antara visi/misi organisasi dengan strategi, proses, dan tindakan seluruh unit organisasi.

---

## **N**

### **Net Present Value (NPV)**

Selisih antara nilai kini dari arus kas masuk dan arus kas keluar selama periode waktu tertentu. Digunakan untuk menilai kelayakan investasi dalam konteks penciptaan nilai.

---

## **P**

### **Performance Management (Manajemen Kinerja)**

Sistematisasi proses perencanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja individu atau tim untuk mencapai tujuan berbasis nilai organisasi.

### **Process Consistency (Konsistensi Proses)**

Upaya memastikan bahwa seluruh proses organisasi (keputusan, insentif, evaluasi) sejalan dengan penciptaan nilai yang diharapkan.

---

## **R**

### **Return on Invested Capital (ROIC)**

Rasio yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan menggunakan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan.

### **Reward System (Sistem Penghargaan)**

Sistem yang digunakan organisasi untuk memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka terhadap penciptaan nilai.

---

## **S**

### **Stakeholder Value (Nilai bagi Pemangku Kepentingan)**

Konsep bahwa perusahaan harus menciptakan nilai tidak hanya bagi pemegang saham, tetapi juga bagi karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan.

### **Strategic Alignment (Keselarasan Strategis)**

Pencocokan strategi bisnis dengan misi, budaya, dan sistem organisasi untuk menciptakan nilai secara efisien.

---

## **T**

### **Transparency (Transparansi)**

Keterbukaan informasi dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi untuk memastikan akuntabilitas dan kepercayaan dari stakeholder.

---

## **V**

### **Value Drivers (Pendorong Nilai)**

Faktor-faktor kunci yang secara langsung memengaruhi penciptaan nilai perusahaan, seperti pertumbuhan pendapatan, efisiensi operasional, atau loyalitas pelanggan.

## **Value Orientation (Orientasi Nilai)**

Fokus organisasi pada penciptaan nilai sebagai prinsip utama dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya.

---

## **W**

## **Wealth Creation (Penciptaan Kekayaan)**

Tujuan akhir dari VBM, yaitu menghasilkan nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

## **DAFTAR PUSTAKA UNTUK VALUE BASED MANAGEMENT (VBM)**

### **Buku Referensi Utama (Internasional)**

1. **Rappaport, A. (1998).**

*Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors.*  
New York: The Free Press.

Buku klasik yang memperkenalkan konsep VBM secara komprehensif, menjelaskan hubungan antara keputusan manajerial dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.

2. **Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000).**

*Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies.*  
New York: McKinsey & Company / Wiley Finance.

Menjelaskan metode valuasi dan analisis VBM dalam kerangka manajemen strategis dan pengambilan keputusan investasi.

3. **Young, S. D., & O'Byrne, S. F. (2001).**

*EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to*

*Implementation.*

New York: McGraw-Hill.

Fokus pada penerapan EVA (Economic Value Added) sebagai alat utama dalam VBM.

4. **Martin, J. D., & Petty, J. W. (2000).**

*Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution.*

Boston: Harvard Business School Press.

Buku yang membahas dampak revolusi nilai bagi manajemen dan perusahaan modern.



#### **Artikel Akademik dan Jurnal Ilmiah**

5. **Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003).**

*Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement.*  
*Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.

Artikel yang menunjukkan pentingnya metrik non-keuangan dalam mendukung penciptaan nilai.

6. **Stewart, G. B. (1991).**

*The Quest for Value: A Guide for Senior Managers.*

HarperBusiness.

Pengantar penting terhadap konsep nilai perusahaan dan bagaimana manajemen bisa mengelolanya secara terstruktur.

7. **Koller, T. (2011).**

*How to Choose the Right Metrics for Your Strategy.*

McKinsey Quarterly.

Panduan dalam memilih indikator berbasis nilai dalam konteks manajemen strategis.

---

### Referensi Lokal / Konteks Indonesia

8. **Sutedi, A. (2013).**

*Good Corporate Governance.*

Jakarta: Sinar Grafika.

Buku yang menjelaskan implementasi GCG di Indonesia, relevan dengan elemen governance dalam VBM.

9. **Budiarso, A., & Fauzi, I. (2018).**

*Manajemen Kinerja: Pendekatan Berbasis Balanced Scorecard dan Value Creation.*

Yogyakarta: BPFE.

Buku lokal yang menggabungkan pendekatan manajemen kinerja dengan prinsip penciptaan nilai.

10. **OJK (Otoritas Jasa Keuangan). (2020).**

*Pedoman Umum Tata Kelola Perusahaan Indonesia.*

Sumber penting untuk memahami praktik tata kelola dan corporate governance dalam kerangka VBM di Indonesia.

11. **Laporan Tahunan Telkom Indonesia, BRI, dan GoTo Group (berbagai tahun)**

Digunakan sebagai studi kasus aktual tentang implementasi prinsip VBM dalam konteks Indonesia.

---

### Sumber Digital dan Laporan Profesional

12. **Harvard Business Review Digital Articles (hbr.org)**

Banyak artikel terkait strategi berbasis nilai, pengukuran kinerja, dan tata kelola.

13. **McKinsey & Company Insights**

<https://www.mckinsey.com>

Menyediakan laporan dan insight praktis terkait Value-Based Performance Management dan Value Drivers.

14. **OECD Guidelines on Corporate Governance (2015)**  
Standar internasional untuk corporate governance, mendukung pilar VBM secara global.
15. **ChatGPT 4o (2025)**. Copilot of this article. Access date: 27 March 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67e4ddb9-82d0-8013-a2ac-6eecb2739f87>