

---

# Penerapan Manajemen Berbasis Nilai (*Value Based Management*) di Perusahaan X

---

Shafira Namira  
Universitas Sumatera Utara  
[shafiranamira@gmail.com](mailto:shafiranamira@gmail.com)

## Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk memahami arti dari manajemen berbasis nilai yang berdampak pada perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode review jurnal. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode Studi Literatur. Pada dasarnya setiap perusahaan bertujuan untuk memaksimalkan kekayaan dari pemegang sahamnya. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan diperlukan untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut. Manajemen Berbasis Nilai atau *Value Based Management (VBM)* telah banyak dibahas dalam literatur ekonomi. Manajemen Berbasis Nilai adalah suatu pendekatan manajerial yang tujuan utamanya adalah memaksimalkan nilai atau kekayaan jangka panjang para pemegang saham. Nilai atau kekayaan untuk pemegang saham tersebut akan tercipta apabila perusahaan mampu menghasilkan arus kas bersih (*free cash flow*) di atas biaya modalnya. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis nilai merupakan suatu cara perusahaan dengan menggunakan alat dan proses analitis untuk memfokuskan perusahaan pada tujuan untuk menciptakan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan berdasarkan laporan keuangan telah banyak dilakukan, yaitu dengan menggunakan rasio keuangan diantaranya rasio likuiditas, leverage, aktivitas maupun rasio profitabilitas. Pada saat ini, banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja yang lebih menekankan value (*Value-Based Management/VBM*). Dalam konsep VBM, untuk bertahan dalam jangka panjang, maka seluruh strategi perusahaan haruslah berpaku pada peningkatan kesejahteraan pemegang saham, yang merupakan pemilik perusahaan. Sekilas tampak bahwa ide mengenai maksimalisasi kesejahteraan pemegang saham dan tanggung jawab sosial perusahaan merupakan dua hal yang sangat bertentangan, perusahaan tidak mungkin dapat melayani para pemegang saham dan masyarakat dalam waktu yang bersamaan.

**Kata Kunci:** Manajemen berbasis nilai

## PENDAHULUAN

Pada saat ini, banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja yang lebih menekankan manajemen berbasis nilai atau *Value based management (VBM)*. Konsep VBM mendorong perusahaan lebih termotivasi dan fokus pada penciptaan arus kas di masa mendatang bagi pemegang saham. VBM yang diterapkan secara kontinyu, pada kondisi pasar yang efisien akan merefleksikan kinerja dan prospek bagus pada harga saham. VBM memiliki dua elemen

kunci. Pertama, penciptaan nilai bagi pemegang saham (*shareholder value*) sebagai tujuan utama perusahaan. Kedua, sebagai ukuran kinerja internal perusahaan yang mampu memotivasi manajemen mengejar tujuan maksimalisasi tujuan di atas (Julduha & Kusumawardhani, 2013).

Manajemen berbasis nilai adalah filosofi manajemen yang menggunakan alat dan proses analitis untuk memfokuskan perusahaan pada satu tujuan menciptakan nilai pemegang saham, menurut penelitian (Buchko, 2007). Ini mencakup penyelarasan strategi perusahaan, pelaporan kinerja dan kompensasi insentif, dan bantuan untuk menyatukan semua staf untuk bertindak seperti pemegang saham, membuat keputusan yang memaksimalkan nilai. Keputusan ini pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja pasar saham dalam jangka panjang.

Fokus pada penciptaan nilai telah meningkat di seluruh dunia dalam beberapa tahun terakhir. Kekuatan pendorong di balik perubahan ini adalah lingkungan yang lebih kompetitif dan aktivisme investor yang meningkat, yang menyebabkan investor individu dan institusi mengharapkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. VBM juga menarik minat media dan komunitas investasi. Tujuan dari penelitiannya adalah untuk mengetahui sejauh mana perusahaan Kanada telah menggunakan metode VBM dan mengidentifikasi karakteristik perusahaan tersebut, seperti ukuran, profitabilitas, kinerja harga saham, industri, serta usia, latar belakang, dan pendidikan eksekutif bertanggung jawab atas pengenalan VBM dalam perusahaan, menurut studi yang dilakukan oleh (Athanasakos, 2007). Studi tersebut juga akan menjadi perbandingan antara Kanada dan hasil yang diperoleh peneliti lain di AS. Kanada dan AS memiliki karakteristik serupa dalam hal pemerintahan, ekonomi, sistem hukum, dan praktik bisnis. Namun demikian, Kanada secara historis tertinggal dari AS dalam hal penciptaan nilai.

Selama ini kinerja perusahaan lebih banyak diukur berdasarkan rasio-rasio keuangan selama satu periode tertentu (Utomo, 1999). Rasio keuangan ini sangat bergantung pada metode atau perlakuan akuntansi yang digunakan dalam menyusun laporan keuangan perusahaan. Hal ini seringkali menyebabkan kinerja perusahaan terlihat baik dan meningkat, padahal sebenarnya tidak mengalami peningkatan dan bahkan menurun. Hal ini juga dikatakan oleh (Julduha & Kusumawardhani, 2013), bahwa ukuran kinerja keuangan yang mendasarkan pada laba akuntansi (*accounting profit*), seperti *earnings per share*, *price earnings ratio* dan *return on equity*, dianggap tidak lagi memadai untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Sehingga saat ini, banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja yang lebih menekankan *value* atau *Value-Based Management* (Monika, 2006).

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Pengertian Manajemen Berbasis Nilai (Value Based Management)**

Manajemen berbasis nilai adalah sebuah pendekatan yang memastikan perusahaan tetap berjalan sesuai dengan nilai, yang telah ditentukan sebelumnya. (Young & O'Byrne, 2001). Lalu, Manajemen berbasis nilai merupakan sebuah pendekatan untuk mengelola apa yang dibangun, dipromosikan, dan dipraktekkan oleh para manajer yang terkait dengan nilai perusahaan bersama Robbins & Coulter, 2002). Value based management atau manajemen berbasis nilai; memiliki beberapa arti. Manajemen berbasis nilai juga merupakan sebuah pendekatan yang memastikan perusahaan tetap berjalan sesuai dengan nilai, yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen berbasis nilai adalah sebuah pendekatan yang memastikan perusahaan tetap berjalan sesuai dengan nilai, yang telah ditentukan sebelumnya.

### **Unsur dari Manajemen Berbasis Nilai (Value Based Management)**

1. Menciptakan Nilai. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan atau menghasilkan nilai masa depan maksimal. Lebih atau kurang sama dengan strategi.
2. Mengelola untuk Nilai. Pemerintahan, perubahan manajemen, budaya perusahaan, komunikasi, kepemimpinan.

3. Mengukur Nilai. Terkait dengan sebuah penilaian Manajemen Berbasis Nilai tergantung pada tujuan perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Tujuan perusahaan dapat menjadi ekonomi (Nilai Pemegang Saham) atau bisa juga bertujuan konstituen lain secara langsung (Nilai Pemangku Kepentingan).

### **Tujuan penerapan Manajemen Berbasis Nilai (*Value Based Management*)**

Sebuah nilai perusahaan bersama membentuk budaya perusahaan dan mempengaruhi cara perusahaan beroperasi, kehidupan perusahaan dan mempraktikkan nilainya, serta mencapai tujuan bersama melalui berbagi informasi dan keterlibatan tim dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Informasi harus dibagi pada seluruh perusahaan agar karyawan didorong untuk terjadinya perbaikan secara terus menerus. Untuk setiap perusahaan yang percaya pada nilai dan praktik berbasis manajemen, bersama nilai perusahaan melayani berbagai tujuan. Setiap Manajemen berbasis nilai memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Nilai Perusahaan Bersama, Nilai yang ada di dalam suatu perusahaan dibagi minimal menjadi empat tujuan utama. Berikut adalah penjelasannya:
  1. Tujuan yang pertama dari nilai bersama adalah bahwa perusahaan bertindak sebagai tonggak penunjuk untuk keputusan manajerial dan tindakan.
  2. Tujuan lain dari nilai bersama adalah dampak perusahaan pada perilaku karyawan dalam membentuk dan mengomunikasikan apa yang menjadi harapan perusahaan terhadap karyawannya.
  3. Pengaruh pemasaran usaha.
  4. Nilai bersama adalah cara untuk membangun semangat tim dalam perusahaan. Ketika karyawan menerima nilai perusahaan menyatakan, karyawan mengembangkan komitmen yang lebih pribadi untuk pekerjaan dan merasa wajib untuk mengambil tanggung jawab atas tindakan. Karena nilai bersama mempengaruhi jalan kerja yang dilakukan, sehingga karyawan menjadi lebih antusias bekerja bersama sebagai sebuah tim untuk mendukung nilai perusahaan.

- b. Mengembangkan Nilai Bersama

Seperti setiap perusahaan yang menggunakan manajemen berbasis nilai akan memberikan pengetahuan bahwa tidak mudah untuk mendirikan nilai sebuah perusahaan. Tetapi komitmen karyawan untuk mengembangkan bersama nilai perusahaan tidak berhenti di situ. Karyawan menyadari bahwa mereka benar-benar menggunakan nilai untuk membantu menentukan dan mengembangkan nilai tersebut. Karyawan menyadari bahwa nilai bersama benar-benar penting. Karyawan mulai memahami bahwa mereka adalah bagian dari budaya perusahaan yang unik di mana nilai berbentuk strategi bisnis. Beberapa saran yang spesifik untuk mengembangkan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Libatkan semua orang di perusahaan.
2. Biarkan menyesuaikan nilai oleh departemen individu atau unit.
3. Mengharapkan dan menerima resistensi karyawan.
4. Jauhkan pernyataan singkat.
5. Hindari pernyataan sepele.
6. Meninggalkan referensi keagamaan.
7. Tantangan.

Perusahaan yang berjalan dan mempraktekkan manajemen berbasis nilai telah menerima perspektif yang luas tentang komitmen karyawan untuk bertanggung jawab secara sosial dan sosial responsif. Satu nilai tertentu yang banyak dilakukan oleh para manajer ialah mulai harus menyadari betapa pentingnya tanggung jawab perusahaan dan individu terhadap lingkungan.

### **Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Nilai (*Value Based Management*)**

Dalam pendekatan Berbasis Nilai tujuan secara keseluruhan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Ini berarti bahwa keputusan yang dibuat hari ini tidak hanya didorong oleh laba jangka pendek. Sebaliknya, perusahaan mempertimbangkan efek jangka panjang bahwa keputusan akan memiliki pada keberlanjutan perusahaan dan profitabilitas, tercermin dalam arus kas masa depan. VBM meminta orang-orang dalam perusahaan untuk berpikir seperti pemilik, dan untuk membuat keputusan yang pada akhirnya akan menguntungkan para pemilik saham.

Manajer dan eksekutif terus-menerus harus mencari peluang investasi dan pertumbuhan yang akan menciptakan nilai, dan menggunakan modal perusahaan dengan cara yang menjamin keberhasilan jangka panjang. Suatu prinsip mendasar dari VBM adalah keyakinan bahwa arus kas masa depan dan pertumbuhan adalah sumber nilai perusahaan. Melihat langkah-langkah akuntansi berbasis - seperti laba kuartalan, laba per saham, dan harga / rasio laba - tidak bagaimana pendukung VBM membuat keputusan. Ini mungkin sulit, khususnya ketika ada tekanan yang signifikan dari investor jangka pendek. VBM adalah baik filsafat dan metodologi. Ia mengakui bahwa keputusan yang perusahaan buat setiap hari semua berkontribusi terhadap nilai perusahaan. Oleh karena itu, VBM harus didorong seluruh perusahaan, bukan hanya di ruang rapat. Orang-orang di semua tingkatan harus berpartisipasi dalam mendorong nilai ini secara keseluruhan.

### **Kelemahan Manajemen Berbasis Nilai (*Value Based Management*)**

Meskipun pendekatan VBM dapat meningkatkan nilai perusahaan, penting untuk diingat bahwa itu tidak cocok untuk semua situasi. Hal ini karena mengadopsi perspektif jangka panjang, di mana perusahaan harus mengandalkan pada perkiraan, proyeksi, dan asumsi tentang apa yang akan (dan tidak akan) memberikan kontribusi untuk nilai perusahaan.

*Value based management* memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- a. *Value based management* mencakup semua, filosofi manajemen holistik, yang seringkali memerlukan perubahan budaya. Karena itu, program *value based management* biasanya berinisiatif dalam skala besar. Untuk menjadi sukses perusahaan mengambil waktu, sumber daya dan kesabaran yang sangat besar.
- b. Pembuatan nilai mungkin terdengar lebih sederhana daripada strategi perusahaan, namun pernyataan ini salah. Sebenarnya keduanya kurang lebih sama.
- c. Penambahan nilai ekonomis (*Economic Value Added*), manajemen kinerja (*Performance Management*) dan kartu penilaian yang seimbang (*Balanced Scorecard*) adalah alat proses penunjang manajemen yang sangat kuat. Namun perusahaan memiliki biaya tersendiri. Oleh karena itu umumnya hal ini tidak dianjurkan untuk melangkah terlalu jauh dalam detailnya dan menggunakan metode pengukuran yang terlalu rumit.
- d. Kehati-hatian yang ekstrim harus diambil bukan untuk mengukur hal yang salah karena hal ini akan hampir pasti menyebabkan kehancuran nilai.
- e. *Value based management* membutuhkan dukungan CEO dan Dewan Eksekutif yang kuat dan eksplisit.
- f. Pelatihan dan konsultasi manajemen yang komprehensif, dianjurkan atau bahkan diperlukan, tetapi akan cukup mahal.
- g. Model *value based management* atau penilaian yang sempurna belum ditemukan sampai saat ini. Setiap metode yang perusahaan pilih, akan selalu memiliki kelemahan yang harus perusahaan pertimbangkan.

Pendekatan terfokus VBM juga dapat menyebabkan tindakan sosial atau non-keuangan keberhasilan perusahaan. Menjadi warga perusahaan yang baik dapat menjadi faktor yang menambah nilai yang signifikan. Proyek mahal yang mengurangi dampak terhadap lingkungan mungkin tidak muncul untuk menambah nilai pemegang saham dalam ketat istilah. Namun, ketika menganalisis proyek-proyek dengan pandangan yang lebih luas nilai-nilai sosial,

karyawanan benar-benar dapat berkontribusi untuk jangka panjang, nilai yang berkelanjutan. Demikian juga, keputusan yang menempatkan kebutuhan pemegang saham di atas kepentingan stakeholder lain seperti karyawan dan konsumen, dapat dengan cepat menjadi bumerang dalam beberapa industri. Oleh karena itu penting, untuk menggunakan pendekatan seperti VBM dengan lingkup dan perspektif yang cocok dengan keseluruhan misi dan tujuan perusahaan.

### **Dasar Elemen Nilai Berbasis Manajemen**

Nilai Based Manajemen juga dapat digambarkan sebagai kerangka etika untuk berhasil dalam bisnis. Dengan demikian, VBM menyeimbangkan nilai-nilai moral dengan nilai material. Dalam sistem VBM, aspek-aspek nilai dapat diimplementasikan dalam bisnis dengan:

1. Menciptakan struktur tata kelola perusahaan dan manajemen berdasarkan nilai-nilai moral bersama, seperti yang diungkapkan dalam satu set tertulis:
  - a. Perusahaan inti nilai-nilai (prinsip-prinsip etis yang mendefinisikan budaya dan memperjelas tujuan sosial dan misi organisasi), dan
  - b. Kode etik (menggambarkan satu set kebijakan atau "kebiasaan" yang akan didorong, yang menuntun perilaku individu terhadap penguatan budaya perusahaan dan harmoni interpersonal). Idealnya nilai-nilai inti tersebut dan kode etik yang disepakati secara konsensus oleh setiap orang di perusahaan, dan tunduk pada tinjauan periodik dan perbaikan. Ini berfungsi sebagai "kompas" untuk membimbing tujuan perusahaan, kebijakan, dan keputusan lainnya, mereka juga memberikan dasar untuk menilai perilaku masyarakat.
2. Memaksimalkan nilai bagi pelanggan. VBM mengungkapkan formula sederhana untuk setiap bisnis untuk mengikuti untuk berhasil dalam pasar yang kompetitif:

$$V = Q / P$$

Dimana:

V = Nilai

Q = Kualitas, dan

P = Harga

- Ini menyatakan bahwa Nilai yang dikirim ke pelanggan meningkat seiring Kualitas meningkat barang atau jasa, dan / atau Harga yang menurun. Dalam budaya VBM, semua orang di perusahaan memiliki kepentingan dalam memberikan "pelayanan kepada pelanggan," karena pada akhirnya itu adalah pelanggan yang "tanda-tanda" gaji setiap karyawan.
3. Penataan kompensasi perusahaan dan sistem penghargaan untuk memungkinkan setiap orang di perusahaan untuk diberi imbalan untuk nilai kontribusi mereka kepada perusahaan. Ini adalah salah satu aspek fundamental dari kepemilikan. Ini mencerminkan "benar" prinsip keadilan distributif yang terkandung dalam teori Kelso-Adler keadilan ekonomi, di mana keuntungan seseorang didasarkan pada kinerja dan kontribusi, bukan amal. VBM kompensasi dasar dan sistem reward akan mencakup:
    - a. Bulanan, bonus dua bulan sekali atau kuartalan terkait dengan profit center setiap pekerja dalam perusahaan,
    - b. Tahunan, perusahaan-lebar bonus kinerja berdasarkan formula mengikat kontribusi setiap pekerja untuk keuntungan perusahaan secara keseluruhan, dan
    - c. Terstruktur, laba-program berbasis kepemilikan saham (ESOP yaitu tahunan kontribusi), dilengkapi dengan pembayaran dividen tunai untuk memperkuat jangka panjang kesadaran kepemilikan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak

teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode review jurnal. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode Studi Literatur. Pada metode Studi Literatur penulis akan mempelajari buku yang terkait dengan topik penelitian yang penulis pilih. Selanjutnya dalam metode ini penulis juga mencari jurnal atau penelitian terdahulu mengenai manajemen berbasis nilai untuk membantu penulis dalam pembuatan penelitian yang sedang berjalan.

## PEMBAHASAN

*Value based management* penting karena Setiap perusahaan beroperasi dan bersaing di beberapa pasar: Pasar untuk produk dan layanan, Pasar untuk manajemen perusahaan dan kontrol (persaingan dalam menentukan siapa yang bertanggung jawab dari suatu perusahaan, ancaman pengambilalihan, restrukturisasi dan / atau Leveraged Buy-out), Pasar modal (bersaing untuk mendukung investor dan uang), Para karyawan dan pasar manajer (kompetisi untuk citra perusahaan dan kemampuan untuk menarik bakat atas). Manajemen Berbasis Nilai atau *Value Based Management (VBM)* telah banyak dibahas dalam literatur ekonomi. Manajemen Berbasis Nilai adalah suatu pendekatan manajerial yang tujuan utamanya adalah memaksimalkan nilai atau kekayaan jangka panjang para pemegang saham. Nilai atau kekayaan untuk pemegang saham tersebut akan tercipta apabila perusahaan mampu menghasilkan arus kas bersih (*free cash flow*) di atas biaya modalnya.

Selama ini kinerja sebuah perusahaan lebih banyak diukur berdasarkan rasio-rasio keuangan selama satu periode tertentu, (Utomo, 1999). Padahal rasio keuangan ini sangatlah bergantung pada metode atau perlakuan akuntansi yang digunakan dalam menyusun laporan keuangan perusahaan. Sehingga seringkali kinerja perusahaan terlihat baik dan meningkat, yang mana sebenarnya kinerja tidak mengalami peningkatan dan bahkan menurun. Hal tersebut juga dikatakan oleh (Julduha & Kusumawardhani, 2013) bahwa ukuran kinerja keuangan yang mendasarkan pada laba akuntansi (*accounting profit*), seperti *earnings per share*, *price earning ratio* dan *return on equity*, dianggap tidak lagi memadai untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Pada saat ini, banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja yang lebih menekankan *value (Value-Based Management/VBM)*. Dalam konsep VBM, untuk bertahan dalam jangka panjang, maka seluruh strategi perusahaan haruslah berpaku pada peningkatan kesejahteraan pemegang saham, yang merupakan pemilik perusahaan. Sekilas tampak bahwa ide mengenai maksimalisasi kesejahteraan pemegang saham dan tanggung jawab sosial perusahaan merupakan dua hal yang sangat bertentangan, perusahaan tidak mungkin dapat melayani para pemegang saham dan masyarakat dalam waktu yang bersamaan.

Manajemen berbasis nilai telah menegaskan dirinya dalam lingkaran ilmiah dan telah ditetapkan sebagai tujuan perusahaan utama bahkan di luar ekonomi (Edition, n.d.). Pada tahun 1999, mayoritas dari 186 perusahaan besar AS yang disurvei mengenal manajemen berbasis nilai. Manajemen Berbasis Nilai (VBM) dioperasionalkan dengan menggunakan indeks kunci (Szycher, 2020). Pendekatan *Economic Value Added (EVA)* dominan dalam bidang ini dan menawarkan banyak manfaat dibandingkan dengan konsep lain. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa pendekatan EVA adalah yang paling terkenal, dengan 94 persen (Lueg & Schäffer, 2010).

Pada dasarnya, pengukuran kinerja perusahaan bisa dikelompokkan dalam tiga kategori (Helfert 2000), yaitu: (1) *Earnings Measures*, yang mendasarkan kinerja pada *accounting profit*. Termasuk dalam kategori ini adalah *earnings per share (EPS)*, *return on investment (ROI)*, *return on net assets (RONA)*, *return on capital employed (ROCE)* dan *return on equity (ROE)* (2) *Cash Flow Measures*, yang mendasarkan kinerja pada arus kas operasi (*operating cash flow*). Termasuk dalam kategori ini adalah *free cash flow*, *cash flow return on gross investment (ROGI)*, *cash flow return on investment (CFROI)*, *total shareholder return (TSR)* dan *total business return (TBR)* (3) *Value Measures*, yang mendasarkan kinerja pada nilai

(*value based management*). Termasuk dalam kategori ini adalah *economic value added* (EVA), *market value added* (MVA), *cash value added* (CVA) dan *shareholder value* (SHV). Suatu sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan harus dapat membedakan aktivitas yang *value added* dari aktivitas yang *non-value added*. Pembagian ini diperlukan sehingga manajemen perusahaan dapat berfokus untuk mengurangi biaya-biaya yang timbul akibat aktivitas yang tidak menambah nilai. Pengurangan biaya-biaya akibat aktivitas *non-value added* ditujukan untuk peningkatan efisiensi perusahaan keseluruhan, (Don R. Hansen, 2005).

Menurut penelitian yang dilakukan (Yuniarta, 2010), ada beberapa hal yang menyebabkan *Value Based Management* (VBM) yang diproksi EVA terbukti berpengaruh terhadap nilai ekuitas perusahaan diantaranya (1) VBM menunjukkan nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu, (2) Prinsip VBM memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan, (3) VBM memfokuskan penilaiannya pada nilai tambah dengan memperhatikan beban biaya modal sebagai konsekuensi investasi. Dengan diperhitungkannya biaya modal maka dapat diketahui apakah perusahaan dapat menciptakan nilai tambah atau tidak, (4) VBM dapat digunakan secara mandiri tanpa memerlukan data pembandingan.

Berdasarkan hasil pembahasan (Julduha & Kusumawardhani, 2013) diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa variabel *economic value added*, tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham (2) Variabel *residual income* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham (3) Variabel *earnings* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham (4) Variabel arus kas operasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham (5) Berdasarkan hasil uji t disimpulkan bahwa variabel arus kas operasi berpengaruh paling signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham. Sedangkan variabel *economic value added* dan *residual income* tidak berpengaruh signifikan terhadap *return* yang diterima oleh pemegang saham.

Tujuan perusahaan untuk memaksimalkan laba tanpa memperhatikan nilai tambah yang diciptakan dalam kegiatan operasional sehari-hari menjadi sulit diwujudkan pada era globalisasi ini, (Utomo, 1999). Persaingan antar perusahaan semakin ketat dan masing-masing menginginkan hal yang sama, yaitu memperoleh laba sebesar-besarnya. Sudah saatnya tujuan perusahaan berubah dari memaksimalkan laba menjadi memaksimalkan nilai atau *value*. *Value building* berfokus pada jangka panjang dan *profit maximization* bersifat jangka pendek saja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sulastri, 2014), 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.

Pada artikel (Storm Pedersen & Dahl Rendtorff, 2004) telah menjelaskan pengenalan manajemen berbasis nilai di Muncipal of Aalborg. Ini dilakukan sebagai tanggapan atas tekanan pada perusahaan publik di negara-negara kesejahteraan yang kompleks. Manajemen berbasis nilai diperkenalkan sebagai cara yang efisien untuk membuat perusahaan lebih terbuka terhadap harapan dan permintaan pemangku kepentingan. Selain itu, ini adalah cara untuk membuat perusahaan publik di negara kesejahteraan lebih terbuka terhadap strategi manajemen dari perusahaan swasta. Manajemen berbasis nilai adalah cara yang sangat baik untuk

meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, menemukan bahwa manajemen berbasis nilai adalah cara yang efisien untuk meningkatkan perusahaan publik tanpa mengubahnya sepenuhnya menjadi perusahaan yang didorong pasar swasta. Karyawan sangat penting untuk implementasi dan internalisasi nilai-nilai termasuk berbagai jenis prosedur evaluasi. Manajer menengah adalah orang yang harus menerapkan nilai dalam praktik dan karyawan harus melakukannya dengan cara yang bertanggung jawab dan konsisten. Dengan demikian, kami menemukan bahwa manajemen berbasis nilai adalah cara yang efisien untuk meningkatkan perusahaan publik tanpa mengubahnya sepenuhnya menjadi perusahaan yang didorong pasar swasta. Karyawan sangat penting untuk implementasi dan internalisasi nilai-nilai termasuk berbagai jenis prosedur evaluasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen berbasis nilai adalah filosofi manajemen yang menggunakan alat dan proses analitis untuk memfokuskan perusahaan pada satu tujuan menciptakan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan berdasarkan laporan keuangan telah banyak dilakukan, yaitu dengan menggunakan rasio keuangan diantaranya rasio likuiditas, leverage, aktivitas maupun rasio profitabilitas. Perusahaan harus memberikan suatu nilai untuk dapat menarik dan mempertahankan konsumen. Nilai adalah karakteristik kinerja, fitur dan atribut, atau aspek lain dari barang dan jasa sehingga konsumen bersedia untuk memberikan sebuah harga untuk barang dan jasa yang diterima, dan biasanya berupa uang. Pendekatan Economic Value Added (EVA) dominan dalam bidang ini dan menawarkan banyak manfaat dibandingkan dengan konsep lain. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa pendekatan EVA adalah yang paling terkenal. Pengukuran kinerja perusahaan bisa dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: *Earnings Measures*, *Cash Flow Measures*, dan *Value Measures*.

### Ucapan Terima kasih

Terima kasih penulis sampaikan kepada Allah SWT, kepada kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan tiada henti bagi penulis hingga kini. Kepada seluruh teman magister ilmu manajemen yang telah mendukung dan berbagi waktu serta pikiran dalam mendiskusikan mengenai topik penulisan jurnal ini. Serta kepada Dosen Perkuliahan Manajemen Keuangan Lanjutan Ibu Prof. Dr. Isfenti Sadalia, S.E, M.E atas segala ilmu-ilmu yang telah diberikan selama perkuliahan, sehingga penulis dapat membuat sebuah tulisan mengenai manajemen berbasis nilai.

## REFERENSI

- Athanassakos, G. (2007). Value-based management, EVA and stock price performance in Canada. *Management Decision*, 45(9), 1397–1411. <https://doi.org/10.1108/00251740710828663>
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/01437730710718236>
- Don R. Hansen, M. M. M. (2005). *No Managerial Accounting*. Edition, T. (n.d.). *pf of of*.
- Julduha, N., & Kusumawardhani, I. (2013). Pengaruh Net Profit MArgin Current Ratio, Debt To Assets dan Tingkat Suku Bunga Terhadap Beta Saham Syariah Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Jakarta Islamic Index. *Jurnal Buletin Study Ekonomi*, 18(2), 144–152.
- Lueg, R., & Schäffer, U. (2010). Assessing empirical research on value-based management: Guidelines for improved hypothesis testing. *Journal Fur Betriebswirtschaft*, 60(1), 1–47.



<https://doi.org/10.1007/s11301-009-0055-9>

- Monika, E. R. (2006). *ANALISIS HUBUNGAN VALUE BASED MANAGEMENT DENGAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DALAM IKLIM BISNIS INDONESIA (STUDI KASUS PERUSAHAAN SWA100 2006)* Elsa Rumiris Monika. 14001.
- Storm Pedersen, J., & Dahl Rendtorff, J. (2004). Value-based management in local public organizations: A Danish experience. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(2), 71–94. <https://doi.org/10.1108/13527600410797800>
- Sulastri, L. (2014). *Manajemen Berbasis Nilai , Studi Atas Penerapan Manajemen Berbasis Nilai*. 2(2), 89–108.
- Szycher, P. . (2020). Valuation Techniques. In *The Guide to Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1201/b17256-16>
- Utomo, L. L. (1999). Economic Value Added Sebagai Ukuran Keberhasilan Kinerja Manajemen Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 28–42. <https://doi.org/10.9744/jak.1.1.pp.28-42>
- Yuniarta, G. A. I. B. D. (2010). Pengaruh Value Based Management Pada Nilai Ekuitas Perusahaan Dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Moderasi. *Ejournal Undiksha*, 10(2), 153–168. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/MKFIS/article/view/1912>