VALUE CHAIN ANALYSIS PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN BUDDHA NEGERI (STUDI KASUS SEKOLAH TINGGI AGAMA BUDDHA NEGERI SRIWIJAYA TANGERANG BANTEN)

Heriyanto

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Sriwijaya Tangerang Banten
heriyanto@stabn-sriwijaya.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian mendeskripsikan analisis rantai nilai yang membentuk pelayanan dan jasa pendidikan pada STABN Sriwijaya. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian adalah berbagai aktivitas, kegiatan, dan proses meliputi tugas dan fungsi yang dilakukan pada STABN Sriwijaya dalam operasional pelayanan dan menyelenggarakan pendidikan. Subjek penelitian adalah sivitas akademika STABN Sriwijaya yang meliputi dosen dan tenaga kependidikan. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Analisis internal rantai nilai dilakukan dengan *Value Chain Analysis*, analisis data dengan model *Miles and Huberman*.

Value chain STABN Sriwijaya tergambar kedalam sebuah model *value chain* yang terdiri dari aktivitas utama dan pendukung. Aktivitas utama yaitu: (1) Penelitian, (2) Pengembangan Kurikulum dan Program, (3) Sistem Penerimaan Mahasiswa, (4) Pendaftaran Mahasiswa, (5) Pembelajaran dan Pengabdian Kepada Masyarakat, (6) Penilaian dan Pemeriksaan, serta (7) Manajemen Alumni. Penelitian, Pembelajaran, dan Pengabdian Kepada Masyarakat menjadi *core* dalam aktivitas utama *value chain* STABN Sriwijaya. Aktivitas pendukung pada *value chain* STABN Sriwijaya yaitu: (1) Kepegawaian, Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, (2) Sistem dan Teknologi Informasi, (3) Perencanaan dan Keuangan, (4) *Marketing*, Publikasi, dan Promosi, (5) Administrasi Perundang-undangan, Peraturan, dan Pelaporan, (6) Sarana Prasarana dan umum, serta (7) Pengadaan. Aktivitas pendukung pada STABN Sriwijaya terfokus pada tiga sub bagian, terdiri dari: (1) subbag Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni, (2) Subbag Perencanaan Keuangan, dan Akuntansi, (3) Subbag Administrasi Umum.

Value Chain Analysis, Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha, STABN Sriwijaya, *Porter's Value Chain*

A. Pendahuluan

Globalisasi dan era teknologi informasi telah menggeser paradigma bisnis *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*, menjadikan berbagai kegiatan organisasi harus memiliki dan memilih strategi yang tepat untuk beradaptasi dengan lingkungan, baik internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Peran strategis perguruan tinggi baik negeri maupun swasta sebagai sebuah institusi pendidikan juga menghadapi tantangan yang sama, perguruan tinggi harus terus meningkatkan nilai baik dalam pelayanan ataupun jasa yang diberikan.

Rantai nilai (*value chain*) merupakan keseluruhan dan keterkaitan berbagai aktivitas dalam organisasi yang membentuk suatu produk atau jasa. Dalam sebuah perguruan tinggi, bagaimana pelayanan yang diberikan memberikan nilai lebih terhadap mahasiswa dan lingkungan sosial perguruan tinggi melalui berbagai aktivitas yang dilakukan. Untuk mendapatkan keunggulan dan daya saing yang tinggi, aktivitas utama dan pendukung sebuah perguruan tinggi harus berjalan dan dilaksanakan secara lebih baik dari perguruan tinggi lainnya, guna mendapatkan daya kompetitif yang baik. Berbagai aktivitas yang ada harus menciptakan nilai lebih yang akan membawa pada sebuah perguruan tinggi yang mencapai tujuan dan sasaran, baik tujuan dimensi ilmu pengetahuan, pendidikan, sosial, dan tujuan perguruan tinggi sebagai sebuah institusi pendidikan.

Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha (PTKB) dalam operasional tidak selalu berada pada tataran yang maksimal. Fakta menampilkan beberapa permasalahan internal menjadi hambatan dan ancaman dalam operasional. *Workflow process*, kegiatan, dan strategi yang tidak terfokus pada aktivitas utama menjadikan PTKB dirasa kurang dalam memberikan nilai (*value*) khususnya berkaitan dengan mahasiswa dan masyarakat sebagai sebuah konsumen pendidikan. Kendala keuangan dalam operasional, pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan *business core*, penyusunan rencana strategis tidak melalui tahap analisis internal dan eksternal institusi, serta kurangnya koordinasi alur tugas dan fungsi berbagai bagian dan divisi menjadi permasalahan yang sering ditemui pada PTKB.

Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Sriwijaya Tangerang Banten (STABN Sriwijaya) merupakan PTKB Negeri yang tentunya juga memiliki permasalahan yang sama seperti PTKB pada umumnya. Bagaimana rantai nilai yang membentuk suatu produk, dalam hal ini pelayanan dan jasa dalam menciptakan mahasiswa dan para lulusan yang memiliki daya kompetitif yang baik, harus menjadi isu utama yang tertuang melalui berbagai perencanaan dan strategi kedepan. Guna selaras dengan kemajuan dan perkembangan masyarakat global serta mengaplikasikan berbagai knowledge dan kompetensi yang didapat melalui perkuliahan pada PTKB, mahasiswa dan para lulusan harus mendapatkan proses dan pelayanan yang baik, yang tertuang dan terfokus melalui berbagai aktivitas dan proses pada perguruan tinggi.

Bagaimana analisis rantai nilai berbagai aktivitas dan pelayanan jasa pendidikan STABN Sriwijaya menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan analisis rantai nilai internal STABN Sriwijaya. Analisis rantai nilai dilakukan dengan *value chain analysis*. Dengan tercapainya tujuan penelitian melalui analisis internal, diharapkan hasil penelitian menjadi masukan untuk berbagai perencanaan strategis STABN Sriwijaya guna meningkatkan daya kompetitif dan keluar dari hambatan dan ancaman yang ada.

B. Kajian Teori

1. Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah. Sedangkan perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi (Indrajit dan Djokopranoto, 2004: 13). Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Buddha, Pendidikan Keagamaan Buddha adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Buddha dan/atau menjadi ahli ilmu agama dan mengamalkan ajaran agamanya. Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha Negeri (PTKBN) merupakan perguruan tinggi keagamaan Buddha yang didirikan dan diselenggarakan oleh Pemerintah. PTKB berada dibawah pembinaan Kementerian Agama Republik Indonesia, dan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Buddha sebagai pembina teknis.

2. STABN Sriwijaya

STABN Sriwijaya merupakan PTKBN yang berlokasi di Jalan Edutown BSD City Serpong Tangerang. STABN Sriwijaya didirikan berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 76 Tahun 2005 tanggal 29 Desember 2005. Visi STABN Sriwijaya adalah “Menjadi Perguruan Tinggi Buddha terkemuka berciri kenusantaraan”. Sedangkan misi dari STAB Negeri Sriwijaya adalah:

“Mencetak lulusan yang unggul dan berkarakter melalui:

- a. Pendidikan dan pengajaran yang berkualitas dan berdaya saing;
- b. Penelitian dibidang pendidikan, agama, dan keagamaan berbasis kenusantaraan;
- c. Pengabdian kepada masyarakat berdasarkan nilai-nilai ajaran Buddha;
- d. Kerjasama dengan lembaga pendidikan dan non pendidikan”

STABN Sriwijaya memiliki dua jurusan program strata-1 yaitu *Dharmacarya* dan *Darmaduta*. Jurusan *Dharmacarya* dengan Program Studi (prodi) Pendidikan Agama Buddha (PAB), sedangkan jurusan *Dharmaduta* dengan prodi Kepenyuluhan. Mahasiswa aktif STABN Sriwijaya pada semester berjalan berjumlah 137 mahasiswa, dengan dosen berjumlah 25 dosen, dan tenaga kependidikan berjumlah 28 orang. Pada Tahun 2016 STABN Sriwijaya telah melaksanakan wisuda sarjana yang ke X, dengan jumlah alumni 348 orang.

3. Value Chain

Value chain analysis adalah pendekatan sistematis untuk mempelajari semua kegiatan yang dilakukan perusahaan serta bagaimana kegiatan ini berinteraksi menciptakan suatu nilai tambah bagi organisasi. *Value chain* menggambarkan nilai total, dan terdiri atas aktivitas nilai (*value activities*) dan *margin* (Porter, 1985: 33). Organisasi dan industri memiliki *value* yang berbeda, perbedaan terjadi akibat perbedaan visi dan misi sebagai arah dan tujuan organisasi. Perbedaan *value* juga disebabkan oleh karakter bidang usaha dan industri serta pendekatan strategi yang dilakukan.

Gambar 1. Porter Value Chain

Value activities dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu *primary activities* (aktivitas utama) dan *support activities* (aktivitas pendukung). Aktivitas utama adalah aktivitas yang terlibat pada proses pembuatan sebuah produk dan kemudian menjualnya kepada konsumen, termasuk juga layanan purna jual. Aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang mendukung aktivitas utama, dengan menyediakan bahan material, sumber daya manusia, teknologi dan fungsi lainnya (Porter, 1985: 64). *Value activities* merupakan sebuah kesatuan dari beberapa aktivitas yang berlainan yang dapat membentuk *competitive advantage* dari sebuah perusahaan. Aktivitas utama terdiri dari:

- Inbound Logistics*, aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran input untuk sebuah produk.
- Operations*, aktivitas yang menyangkut proses merubah masukan menjadi produk akhir.
- Outbound Logistics*, aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk kepada pengguna.
- Marketing and Sales*, aktivitas yang menyangkut penyediaan sarana agar pembeli dapat membeli produk dan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar terjadi pembelian.
- Services*, aktivitas yang menyangkut penyediaan layanan untuk memperkuat atau menjaga nilai produk.

Aktivitas pendukung terdiri dari:

- Procurement*, kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana sumber daya diperoleh diantaranya fungsi pembelian input yang digunakan dalam value chain organisasi.
- Technology Development*, terdiri dari beragam aktivitas yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam usaha memperbaiki produk dan proses.
- Human Resource Management*, terdiri atas beberapa aktivitas yang meliputi penerimaan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja.
- Firm Infrastructure*, terdiri atas sejumlah aktivitas yang meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, hubungan dengan pemerintah, dan manajemen mutu.

Analisis *value chain* menjadi sebuah tools memahami posisi sebuah organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. *Value chain analysis* sebagai langkah memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk (Shank dan Govindarajan, 1992). Sifat *Value Chain* berbeda untuk setiap bidang usaha yang dilakukan, dalam bidang jasa tentunya memiliki value chain tersendiri sesuai dengan pelayanan atau jasa yang diberikan.

Terlihat terdapat beberapa aktivitas *Porter Value Chain* tidak dapat diterapkan pada bidang jasa dan pelayanan (*Inbound Logistics* dan *Outbound Logistics*), Gabriel (2005) mengembangkan *value chain* untuk diterapkan pada *Higher Education* (HE) di Tanzania khususnya dalam sebuah perguruan tinggi.

Gambar 2. *Value Chain* Bidang Pendidikan (Gabriel, 2005)

Terdapat lima atribut utama dan empat atribut pendukung. Istilah atribut digunakan dikarenakan beberapa komponen pada *value chain* bidang jasa mungkin saja bukan merupakan sebuah aktivitas melainkan atribut. Atribut utama terdiri dari *Programmes Design*, *Regulatory Recognition*, *Moment Of Truth Management*, *Learning Spirit*, dan *Service Competition*. Sedangkan atribut pendukung yaitu *Professional Recruitment*, *Modern Tools and Infrastruktur*, *Library With Relevant Books*, dan *After Sales Service*.

Porter Value Chain lebih spesifik pada rantai nilai organisasi dalam industri, beberapa rantai nilai diciptakan untuk menerapkan bagaimana sebuah rantai nilai pada bidang pelayanan dan jasa seperti perguruan tinggi. *Value Chain for Higher Education* (Tomasevic1, et al. 2011) merupakan rantai nilai bidang jasa untuk perguruan tinggi khususnya dalam pelayanan kebutuhan oleh mahasiswa secara langsung dalam operasional.

Gambar 3. *Value Chain for Higher Education* (Tomasevicl, et al. 2011)

Rantai nilai terdiri dari tujuh kegiatan utama yaitu Penelitian (menciptakan pengetahuan), Program/Pengembangan Kursus, Rekrutmen Mahasiswa, Penerimaan/Pendaftaran, Belajar Mengajar, Penilaian dan Pemeriksaan, Dukungan terhadap Mahasiswa/Alumni. Kegiatan pendukung yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), *IT Support*, Akuntansi dan Keuangan, Pemasaran, Administrasi Legislatif, serta Pengadaan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian adalah berbagai aktivitas, kegiatan, dan proses meliputi tugas dan fungsi yang dilakukan pada STABN Sriwijaya dalam operasional menyelenggarakan pendidikan. Subjek penelitian adalah sivitas akademika STABN Sriwijaya meliputi dosen dan tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data dengan teknik nontes. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian. Metode pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Teknik analisis data dengan model *Miles and Huberman*.

D. Pembahasan

Dalam rangka mengembangkan manajemen perguruan tinggi keagamaan Buddha yang responsif dan akuntabel, perlu adanya sebuah analisis faktor internal secara mendalam, khususnya pada berbagai dan bagian proses yang memberikan nilai lebih terhadap tercapainya sebuah visi misi Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha (PTKB). PTKB harus fokus pada sistem internal yang memberikan nilai, adaptif mengikuti berbagai dinamika lingkungan yang terwujud dalam *Business Process*.

1. Identifikasi Aktivitas Operasional STABN Sriwijaya

Dalam penyelenggaraan proses dan aktivitas akademik STABN Sriwijaya terdiri dari berbagai hubungan antar bagian dan posisi yang menggambarkan tugas dan fungsi berbeda. Rantai hubungan membentuk aktivitas menjalankan program yang telah direncanakan untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan. SDM STABN Sriwijaya dengan tugas dan fungsi terhimpun dalam dua bagian besar, yaitu fungsional akademik dan struktural sebagai tenaga kependidikan. Secara spesifik pengelolaan STABN Sriwijaya terbagi dalam jurusan dan program studi, administrasi (bidang akademik, perencanaan, dan keuangan, kepegawaian dan umum), Pusat Penjaminan Mutu (P2M), Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M), Unit Pelaksana Teknis (Teknologi Informasi dan Pangkalan Data, Perpustakaan, Bahasa). Lebih lanjut bidang pengelolaan STABN Sriwijaya diturunkan lagi dalam berbagai jabatan dan tugas yang

membentuk kinerja operasional penyelenggaraan kegiatan akademik seperti *marketing* publikasi, dan promosi, serta pengelola website.

2. Value Chain STABN Sriwijaya

Inbound Logistics dan *Outbound Logistics* dalam *Porter Value Chain* tidak tergambar secara implisit pada STABN Sriwijaya. *Value Chain Analysis* menggunakan model *Higher Education* (Tomasevici, et al. 2011) dengan menggunakan *Porter Value Chain* seluas mungkin sebagai pedoman dasar. *Value chain* STABN Sriwijaya memetakan berbagai aktivitas untuk mengidentifikasi berbagai tugas dan fungsi yang berpartisipasi membentuk sebuah nilai, dalam hal ini pelayanan terhadap mahasiswa dan jasa bidang pendidikan.

Value Chain STABN Sriwijaya menggunakan konsep *Porter Value Chain* (Porter, 1985) dengan membagi aktivitas menjadi utama dan pendukung. Aktivitas utama merupakan sebuah gambaran kewajiban STABN Sriwijaya sebagai institusi pendidikan dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi. Aktivitas pendukung terdiri bagian dengan tugas dan fungsi masing-masing dalam mendukung aktivitas utama. Dalam perguruan tinggi, sebuah produk yang dihasilkan adalah pelayanan dan jasa pendidikan yang diberikan. Pelayanan terhadap mahasiswa melalui proses pembelajaran, pelayanan administrasi akademik, dan pelayanan dimensi sosial perguruan tinggi melalui Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) guna menyelesaikan berbagai permasalahan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perguruan tinggi merupakan sebuah institusi (negeri maupun swasta) yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan. Konsumen perguruan tinggi adalah mahasiswa yang tentunya harus mendapatkan pelayanan dan jasa yang maksimal.

Dalam institusi jasa pendidikan khususnya STABN Sriwijaya, penciptaan dan penggunaan pelayanan terjadi secara bersamaan. Infrastruktur yang diperlukan dalam industri mungkin juga berbeda dari institusi pendidikan. Aktivitas pendukung institusi pendidikan mungkin terdapat beberapa kesamaan dengan bidang industri, namun terjadi perbedaan dalam cara pengeloaan maupun pelaksanaan sebuah tugas dan fungsi.

Gambar 4. *Value Chain* STABN Sriwijaya

Value chain STABN Sriwijaya terlihat pada Tabel 1, menjelaskan aktivitas utama dan pendukung rantai nilai yang membentuk pelayanan dan jasa pendidikan yang dilakukan.

Tabel 1. *Value Chain* STABN Sriwijaya

Aktivitas Utama	Aktivitas Pendukung
1. Penelitian;	1. Kepegawaian, Sumber Daya Manusia, Rekrutmen;
2. Pengembangan Kurikulum dan Program;	2. Sistem dan Teknologi Informasi;
3. Manajemen Sistem Penerimaan Mahasiswa;	3. Perencanaan dan Keuangan;
4. Pendaftaran Mahasiswa;	4. Marketing, Publikasi, Promosi;
5. Proses Pembelajaran dan Pengabdian Kepada Masyarakat;	5. Administrasi Perundang-undangan, Peraturan, dan Pelaporan;
6. Penilaian dan Pemeriksaan;	6. Sarana Prasarana dan umum;
7. Manajemen Alumni.	7. Pengadaan.

Pembelajaran, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat menjadi *core* dalam aktivitas utama. Penelitian memberikan sumbangsih besar dalam pengembangan kurikulum dan program kegiatan STABN Sriwijaya, dimana penelitian diarahakan untuk memberikan kontribusi besar dan menjadi dasar terhadap pengembangan kurikulum pembelajaran dan pengabdian masyarakat yang dilakukan.

Rantai nilai aktivitas utama haruslah dipahami secara mendalam didukung dengan berbagai perencanaan dan strategi untuk memberikan pelayanan maksimal yang berujung pada persepsi mahasiswa dan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Melalui *value chain*, identifikasi berbagai tahap aktivitas akan terlihat, dimana para pemegang kebijakan STABN Sriwijaya dapat melihat berbagai aktivitas yang perlu mendapatkan peningkatan *value* bagi mahasiswa atau untuk menurunkan keuangan pada aktivitas yang dirasa kurang strategis.

Aktivitas pendukung pada *Value chain* STABN Sriwijaya terdiri dari *HR (Human Resource Management, IT Support*, Perencanaan dan Keuangan, *Marketing*, Administrasi perundang-undangan dan pelaporan, Sarana Prasarana, dan juga Pengadaan. Aktivitas pendukung dikelompokkan menjadi 7 aktivitas, dalam operasional STABN Sriwijaya aktivitas pendukung terkoordinasi kedalam 3 Sub Bagian (Subbag) besar yaitu: (1)Subbag Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni, (2)Subbag Perencanaan Keuangan, dan Akuntansi, (3)Subbag Administrasi Umum. Aktivitas pendukung juga terdistribusi ke dalam tugas dan fungsi Unit pada STABN Sriwijaya, seperti Unit Teknologi Informasi dan Pangkalan Data, Unit Perpustakaan, juga Unit Pengembangan Bahasa.

Aktivitas utama dan pendukung pada STABN Sriwijaya dilakukan dalam pelaksanaan dan proses pendidikan. *Value chain* dapat dipahami secara mendalam, bagaimana aktivitas utama dan pendukung pada STABN Sriwijaya menciptakan nilai untuk pelayanan terhadap mahasiswa dan jasa pendidikan yang dilakukan. *Value chain* STABN Sriwijaya dapat digunakan sebagai acuan dalam membuat perencanaan dan strategi kedepan guna meningkatkan pelayanan dan jasa, serta membentuk keunggulan kompetitif. Kualitas pelayanan bersentuhan langsung dengan mahasiswa sebagai konsumen pendidikan, merupakan kunci utama keunggulan kompetitif sebuah institusi pendidikan.

E. Kesimpulan

Value chain STABN Sriwijaya tergambar melalui model *value chain* yang terbagi ke dalam aktivitas utama dan pendukung. Aktivitas utama yaitu: (1)Penelitian, (2)Pengembangan Kurikulum dan Program, (3)Sistem Penerimaan Mahasiswa, (4)Pendaftaran Mahasiswa, (5)Pembelajaran dan Pengabdian Kepada Masyarakat, (6)Penilaian dan Pemeriksaan, dan (7)Manajemen Alumni. Penelitian, Pembelajaran, dan Pengabdian Kepada Masyarakat menjadi *core* dalam aktivitas utama *value chain* STABN Sriwijaya. Aktivitas pendukung *value chain* STABN Sriwijaya yaitu: (1)Kepegawaian, SDM, Rekrutmen, (2)Sistem dan Teknologi Informasi, (3)Perencanaan dan Keuangan, (4)Marketing, Publikasi, Promosi,

(5)Administrasi Perundang-undangan, Peraturan, dan Pelaporan, (6)Sarana Prasarana dan umum, serta (7)Pengadaan. Aktivitas pendukung pada STABN Sriwijaya terfokus pada tiga subbag, terdiri dari: (1)Subbag Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni, (2)Subbag Perencanaan Keuangan, dan Akuntansi, serta (3)Subbag Administrasi Umum. Rantai nilai terbentuk dalam pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat, rantai nilai juga menjadi satu kesatuan utuh dalam pelaksanaan jasa bidang pendidikan yang dilakukan STABN Sriwijaya.

F. Referensi

- Bastos, Carlos Aguirre & Roland R. Rebois. 2011. *Review And Evaluation Of The Performance Of Tanzania's Higher Education Institutions In Science, Technology And Innovation*. Final Report, Review/Evaluation Of The Performance Of Tanzania's HEI In STI.
- Bitran, Gabriel R. et. al. 2006. *Emerging Trends In Supply Chain Governance*, Working Report of Sloan School of Management, MT, Cambridge.
- Dorri, Mahsa, Mohammad H. Yarmohammadian, Mohammad Ali Nadi. 2012. *A review on value chain in higher education*. Procedia-Social and Behavioral Sciences 46, 3842–3846, Available online at www.sciencedirect.com, Elsevier Published.
- Gabriel, E. 2005. *An assessment of value co-creation and delivery systems in the higher education sector of Tanzania: A case of CBE, TIA & IFM*. The African Journal of Finance and Management, 13:2, 60-79.
- Gereffi, Gary & Karina Fernandez-Stark. 2011. *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University Durham, North Carolina, USA.
- Govindarajan, Vijay & Chris Trimble. 2010. *The other side of Innovation, solving the execution challenge*. First eBook Edition: September 2010, ISBN: 978-1-4221-6696-3. Harvard Business Press.
- Indrajit dan Djokopranoto. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. n.p. n.d. Print.
- Khaled Abed Hutaibat. 2011. *Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education*. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11; November, 206, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, London: Prentice Hall International.
- Makkar, Urvashi, Elisante Ole Gabriel, S.K.Tripathi. 2008. *Value Chain for Higher Education Sector case Studies Of India and Tanzania*. Journal Of Services Research, Special Issue, Institute For International Management And Technology.
- Mind Tools Editorial Team. *Porter's Value Chain Understanding How Value is Created Within Organizations*. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm (diakses 20 Oktober 2016).
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2015, Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014, Tentang Nilai dan Kelas Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Pada Kementerian Agama.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2016, Tentang Statuta Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Sriwijaya Tangerang Banten.

- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 39 Tahun 2014, Tentang Pendidikan Keagamaan Buddha.
- Rathee, Rupa & Pallavi Rajain. 2013. *Service Value Chain Models in Higher Education*. International Journal of Emerging Research in Management & Technology, ISSN: 2278-9359 (Volume-2, Issue-7).
- Sanchez-Fernandez, Raquel, et al. 2010. Analysis of the Value Creation in Higher Institutions: A Relational Perspective. *Theoretical and Applied Economics* Volume XVII, No. 10(551), pp. 25-36.
- Shank, J.K., and Govindarajan, V. 1993. *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Susanto, Fajar Annas, Mahendrawati, Khakim Ghozali. *Analisis Perbandingan Portofolio Aplikasi Menggunakan Teknik Balanced Scorecard, Critical Success Factors dan Swot Studi Kasus Di Unisda (Universitas Islam Darul Ulum) Lamongan*.
- Tomasevic, Ivan, et al. 2011. *Creating Value In Higher Education Institutions*. Conference Proceedings, 14th Toulon-Verona Conference “Organizational Excellence in Services”, University of Alicante -University of Oviedo (Spain) – September 1-3, 2011, pp. 1179-1188 – ISBN: 978 88904327-1-2.
- Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012, Tentang Pendidikan Tinggi.
- Widarsono, Agus. *Strategic Value Chain Analysis (Analisi Stratejik Rantai Nilai): Suatu pendekatan Manajemen Biaya*. Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) Bandung.