

PROSES PENCIPTAAN NILAI (VALUE CREATION) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Waska Warta *)

Abstrak

Penciptaan nilai (value creation) merupakan spirit yang mendasari dinamika kehidupan organisasi yang visioner. Semua organisasi yang sukses dapat dipastikan berangkat dari pemahaman yang baik bahwa usaha yang dilakukan/ dikembangkan itu adalah menciptakan nilai (to create value) bagi para pelanggan (customers), anggota/pekerja (employees), dan para pemilik/pemodal atau pemegang saham (shareholder). Ketiga kelompok ini saling mangkai kuat dan tak dapat dipisahkan, karenanya kepentingan masing-masing harus dipenuhi secara berimbang. Upaya membangun nilai yang memungkinkan suatu organisasi bertahan (sustain) tidak bisa dikenakan pada hanya satu pihak/ kelompok semata, melainkan hanya dapat diwujudkan apabila diupayakan secara utuh/menyeluruh pada tiga kelompok kepentingan tersebut. Proses penciptaan nilai setidaknya mencakup dua dimensi, yaitu: problem solving yang esensinya adalah apa-apa yang dilakukan organisasi sehingga membuahkan keuntungan (benefit) tertentu bagi para pemangku kepentingan; dan relationship experience yaitu bagaimana mewujudkannya hingga dapat membuahkan kepercayaan (confidence) berdasarkan hubungan yang bernilai. Perpaduan dua dimensi ini bermuara pada derajat atau tingkat keberhasilan proses penciptaan

*) Dosen Fikom dan Sekolah Pascasarjana Uninus

nilai tersebut, positif atau sehat (*healthy*) apabila organisasi memberikan maksimal dari indikator dalam dua dimensi itu, atau sebaliknya negatif dan tidak sehat (*unhealthy*) apabila organisasi tidak melakukan apa-apa pada kedua dimensi tersebut, dan ambivalen apabila organisasi hanya melakukan tindakan pada satu dimensi saja. Penciptaan nilai (*value creation*) sebagai strategi pun tentu saja sangat kontekstual untuk diterapkan pada lembaga pendidikan. Tuntutan profesionalitas mengharuskan lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi, saat ini melakukan penciptaan nilai sebagaimana umumnya dunia usaha. Hal yang perlu dilakukan diawali dengan pemetaan tentang siapa yang tercakup sebagai pelanggan, pekerja/anggota dan penanam modal; kemudian penjabaran ruang seperti apa yang tersedia untuk itu; dan bagaimana proses penciptaan nilai kepada masing-masing dari mereka dengan unsur-unsur khas yang terdapat dalam pendidikan.

Kata Kunci: *Penciptaan Nilai (Value Creation), Strategi, Lembaga Pendidikan*

Pendahuluan

Kemampuan organisasi menjaga eksistensinya dan mengembangkan pertumbuhan sehingga bertahan dan langgeng, ditentukan oleh pemahaman mereka akan maksud dan tujuan usahanya, serta keberhasilan mencapainya secara efektif dan efisien. Semua organisasi yang sukses, di bidang usaha apa pun, dapat dipastikan berangkat dari pemahaman yang baik bahwa usaha yang dilakukan atau dikembangkannya itu adalah menciptakan nilai (*to create value*) bagi para pelanggan (*customers*), para anggota atau pekerja (*employees*), dan para pemilik atau penanam modal (*investors*). Proses penciptaan nilai (*value creation*) yang memungkinkan organisasi bertahan (*sustain*) dan bertumbuh (*growth*) tidak bisa dikonsentrasikan pada satu pihak/kelompok semata, melainkan hanya dapat terwujud apabila diupayakan secara menyeluruh dan berimbang bagi ketiga kelompok kepentingan tersebut.

Menekankan fokus utama pada penciptaan nilai bagi pelanggan, inilah yang dianggap paling bijak dan menjadi acuan banyak organisasi, meskipun pada sebagian lainnya relatif banyak yang berfokus pada penciptaan nilai bagi investor. Berfokus pada pelanggan ini sejatinya tidak akan dicapai kecuali apabila anggota/pekerja atau insan di dalam organisasi terseleksi dan baik, terbekali dan dibangun untuk memiliki kinerja yang baik, dan diberi penghargaan untuk selalu berprestasi; serta kecuali apabila pemilik atau para

penanam saham menerima kembalian (*returns*) yang atraktif secara konsisten (O'Malley, 1998).

Makna yang terkandung dalam penciptaan nilai bagi pelanggan adalah bertanggung jawab dalam menyediakan produk serta layanan dan konsistensi nilai kegunaannya mudah didapatkan pelanggan. Dewasa ini penciptaan nilai banyak didasarkan pada kekhususan atau kekhasan produk, proses inovasi, dan keselarasannya dengan kebutuhan unik atau spesifik pelanggan, berpacu pula dengan kian meningkatnya harapan mereka akan kecepatan dan ketepatan layanan. Hal ini hanya bisa dicapai apabila organisasi benar-benar mendapatkan komitmen, energi atau kekuatan, imajinasi dan aspirasi anggota/pekerja. Oleh karena itu nilai yang dibangun bagi pelanggan pun sejalan peruntukannya dengan pekerja atau anggota organisasi dalam hal memotivasi dan meningkatkan keterlibatan mereka.

Makna penciptaan nilai bagi pekerja/anggota adalah memperlakukan mereka secara respek, serta melibatkannya dalam pembuatan keputusan; mereka mendapatkan pekerjaan yang berarti, mendapat kompensasi terbaik, serta mendapatkan kesempatan pelatihan dan pengembangan diri secara kontinyu. Sementara makna penciptaan nilai bagi pemilik atau penanam modal adalah memberikan secara konsisten balikan yang tinggi atas modal yang ditanamkan; umumnya hal ini dicapai karena pendapatan yang bertumbuh pesat dan margin keuntungan yang menarik. Lagi-lagi hal ini hanya bisa dicapai apabila organisasi berkemampuan mengembangkan nilai bagi pelanggan secara berkesinambungan.

Penciptaan nilai dengan penggambaran demikian, tentu saja memiliki relevansi yang tinggi dengan strategi. Hal ini terkait dengan upaya bertahan, sukses dan tumbuh dalam jangka panjang meraih visi organisasi. Inti dari strategi adalah bertahan hidup, menjadi berbeda, memimpin dan memenangkan persaingan. Strategi merupakan pusat perhatian utama bagi organisasi, apalagi yang profit oriented, dan pada dasarnya adalah gambaran unik dan spesifik organisasi untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Karenanya, tidaklah berlebihan jika kemudian dikatakan strategi adalah penciptaan nilai, *strategy is about creating value* (Alwi, 2012).

Penciptaan nilai (*value creation*) sebagai strategi pun tentu saja sangat kontekstual untuk diterapkan pada lembaga pendidikan. Tuntutan profesionalitas mengharuskan lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi, saat ini melakukan penciptaan nilai sebagaimana umumnya dunia usaha. Hal yang perlu dilakukan diawali dengan pemetaan tentang siapa yang tercakup sebagai pelanggan, pekerja/anggota dan penanam modal; kemudian penjabaran ruang seperti apa yang tersedia untuk itu; dan bagaimana proses penciptaan

nilai kepada masing-masing dari mereka dengan unsur-unsur khas yang terdapat dalam pendidikan.

Penciptaan Nilai (Value Creation)

Penciptaan nilai (*value creation*) dalam pengertian leksikal dan sederhana adalah performa dari serangkaian tindakan untuk meningkatkan nilai kelayakan barang, jasa atau bahkan suatu bisnis (<http://www.businessdictionary.com>). Banyak pelaku usaha sekarang ini berfokus pada upaya menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan untuk mendapatkan produk/jasa, serta sekaligus bagi para pemilik atau penanam modal yang menginginkan saham mereka terapresiasi dengan pertumbuhan nilai.

Pandangan lain mengenai penciptaan nilai dinyatakan Mekinnon, Gowland dan Worzel (Zamalludin, 2006) sebagai suatu transformasi dari hasil kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam menghasilkan produk atau jasa di suatu perusahaan. Penciptaan nilai didefinisikan sebagai fungsi dari kemampuan memimpin, mendapatkan sumber-sumber, dan kemampuan dalam mengotimalkan proses manajemen. Dalam ungkapan amat sederhana penciptaan nilai disebut sebagai upaya membangun nilai suatu produk agar berguna dan bermanfaat bagi pelanggan (*customer*) yang dituju (Liestyu, 2005).

Dalam menciptakan nilai (*creating value*) selalu diperlukan perbaikan proses bisnis (*process business improvement*) yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi, dengan melakukan upaya pemahaman sebaik mungkin mengenai pelanggan dan mengetahui apa kebutuhan mereka. Penciptaan nilai bagi organisasi adalah aura atau spirit untuk menjalani kehidupan, ditopang oleh semua pihak yang berada dalam sistem.

Pada awalnya, bahkan hingga kini masih dianut dan dipersyaratkan banyak pihak, bahwa organisasi usaha/bisnis seharusnya mengejar profitabilitas ekonomi (*economic profit*). Pada mazhab ini, tertanam paradigma bahwa tujuan terpenting dan utama suatu organisasi/perusahaan adalah kemampuan untuk dapat menciptakan nilai bagi pemegang sahamnya. Penciptaan nilai terjadi, apabila organisasi mampu menghasilkan kembalian (*return*) di atas tuntutan investor, atau kembalian dari modal yang diinvestasikan harus lebih dari biaya modal perusahaan. Untuk suatu proyek baru yang berbeda dengan bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini, maka return on invested capital dari proyek harus melewati biaya modal dari proyek (Dalborg, 1999).

Namun demikian, banyak pula pihak yang setuju bahwa sejalan dengan perkembangan usahanya, organisasi harus memiliki tanggungjawab sosial (*social responsibilities*). Profitabilitas dan tanggungjawab sosial ini idealnya digabungkan secara sinergis, meskipun jelas selalu ada pertentangan. Di satu sisi, bisnis harus mendapatkan keuntungan untuk bertahan dan organisasi memperoleh return yang lebih tinggi untuk investor daripada bila modal/uang didepositokan di bank yang relatif tanpa resiko. Profit yang diciptakan membuahkan kepercayaan investor dan biasanya terefleksi dari harga saham yang lebih tinggi, yang membuat lebih mudah bagi perusahaan untuk tumbuh mencapai tujuannya. Laba bukan hanya hasil, namun merupakan sumber bagi perusahaan untuk bertumbuh sehat, besar dan kaya (Alwi, John R., 2012).

Di sisi lain, organisasi/perusahaan adalah jejaring dari berbagai pihak dan orang-orang yang bekerja-sama untuk mencapai tujuan bersama, dan bukan hanya sekedar “mesin ekonomi”. Anggota/pekerja saat ini merupakan bagian penting dari nilai perusahaan (*intellectual capital*). Untuk memotivasi karyawan bekerja keras sesuai dengan kepentingan perusahaan, level kepercayaan harus dibentuk dengan mereka. Hubungan saling percaya antara perusahaan dengan lingkungan eksternalnya (pelanggan, pemasok, pemerintah dan kelompok kepentingan khusus) juga perlu dibina. Suasana saling percaya ini baru bisa tumbuh bila kepentingan dari seluruh individu dan *stakeholder* diperhitungkan.

Berdasarkan itu, dalam kajian selanjutnya tampak adanya dua perspektif dalam acuan tujuan suatu organisasi, yakni shareholder value perspective dan stakeholder perspective. Perspektif pertama, menekankan profitabilitas di atas tanggung jawab sosial (*social responsibility*) dan melihat perusahaan sebagai alat bagi pemiliknya. Pendukung *shareholder value* percaya bahwa keberhasilan organisasi bisa diukur dari harga saham, dividen dan *economic profit*; juga sepenuhnya yakin bahwa masyarakat mendapatkan layanan terbaik oleh rasional ekonomi. Dalam kaitannya dengan tanggung jawab sosial, itu bukanlah urusannya, melainkan menjadi urusan individu dan pemerintah.

Perspektif kedua, mengutamakan tanggung jawab sosial di atas profitabilitas dan melihat organisasi sebagai koalisi untuk melayani semua pihak yang terlibat. Pendukung *stakeholder value* percaya bahwa sukses suatu organisasi seharusnya diukur dengan kepuasan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*). Mereka percaya bahwa tanggungjawab sosial adalah urusan perusahaan dan klaim masyarakat paling baik dilayani dengan mengejar kepentingan bersama dengan intensi meningkatkan kesuksesan bersama. Pendukung perspektif ini menolak mendudukkan pemegang saham memiliki klaim moral yang lebih tinggi pada organisasi daripada pemberi sumberdaya lainnya. Mengakui klaim moral oleh *stakeholder* lainnya (selain pemegang saham) berarti memasukkan nilai selain nilai keuangan ke dalam spektrum

apa yang harus dikejar oleh organisasi. Memiliki karyawan bermotivasi tinggi, membina kepercayaan yang tinggi dan mengejar kepentingan bersama seluruh stakeholder, tidak hanya lebih adil, namun juga memaksimalkan kesejahteraan sosial/masyarakat (*social wealth*).

Jika sepak-terjang organisasi itu menciptakan nilai (*to create value*) bagi para pelanggan (*customers*), anggota atau pekerja (*employees*), dan pemilik atau penanam modal (*investors*), maka misi organisasi harus diwujudkan dengan mengutamakan nilai tambah pada semua kegiatan yang dilakukannya (*value-adding activities*).

Proses Penciptaan Nilai

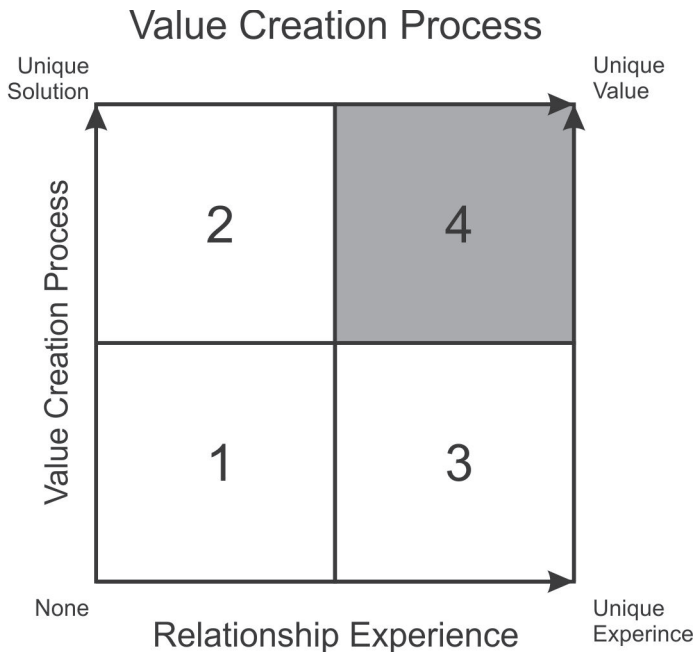
Dalam kerangka pemikiran praktis, proses penciptaan nilai (*value creation process*) dapat dimaknai sebagai keseluruhan upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk meraih keunggulan, nilai terbaik atau unik (*unique values*). Dalam hubungannya dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) hal itu mencakup apa-apa yang dilakukan organisasi (*what*) dan bagaimana (*how*) organisasi melakukannya. **What** merupakan dimensi pemecahan masalah (*problem solving*) yang berisi solusi (*solution*), sedangkan **How** adalah dimensi pengalaman keterhubungan (*relationship experience*) yang memuat pengalaman (*experience*) yang terjadi dan atau dirasakan organisasi dengan para pemangku kepentingannya.

Organisasi yang melakukan banyak hal bagi stakeholders-nya berarti memberikan banyak solusi unik dan terbaik yang berimplikasi pada tercapainya keuntungan atau benefit tertentu. Apabila kemudian hal-hal yang ingin dilakukan tersebut diwujudkan melalui praktek terbaik, maka akan timbul kepercayaan yang didasarkan atas pengalaman yang unik dan terbaik pula. Solusi dan pengalaman ini akan berujung pada terbentuknya nilai. Semakin tinggi benefit yang diberikan melalui besarnya keunggulan atau keunikan solusi, dan semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dibangun atas besarnya nilai pengalaman, akan melahirkan nilai-nilai unggul (*unique value*). Pada keadaan demikian maka dikatakan bahwa dalam organisasi tersebut terjadi proses penciptaan nilai yang positif.

Pada kondisi sebaliknya, semakin sedikit --apalagi sama sekali tidak ada upaya-- yang dilakukan organisasi bagi para stakeholders-nya, dan kian buruk praktek-praktek untuk merealisasikannya --atau bahkan sama sekali tidak ada proses untuk itu-- maka tidak terbentuk nilai. Dalam keadaan demikian bisa

dikatakan organisasi tidak melakukan proses penciptaan nilai, atau negatif.

Disarikan dari Pierre Chenet (2002), berikut ini adalah matriks dasar penelaahan proses penciptaan nilai (*value creation process*) pada sebuah organisasi sebagaimana penjelasan di atas :



A Company's Value Creation Process

Chenet, Pierre (2002).

Gambar tersebut adalah telaah atas proses penciptaan nilai pada suatu organisasi. Kuadran 1 menunjukkan bahwa organisasi tidak melakukan proses penciptaan nilai, atau memiliki proses penciptaan nilai negatif; Kuadran 2 dan 3, menunjukkan organisasi melakukan proses penciptaan nilai di atas rata-rata dalam satu dimensi tetapi tidak pada dimensi lain yang lain, ini merupakan situasi ambivalen yang perlu ditangani secara khusus; Kuadran 4 menunjukkan bahwa organisasi memiliki proses penciptaan nilai positif, karena di samping memberikan solusi terbaik juga mengantarkan suatu pengalaman unik/terbaik bagi para *stakeholder*-nya. Selanjutnya, tantangan organisasi dalam proses penciptaan nilai adalah menyeimbangkan kepentingan semua *stakeholder* yang seringkali bertentangan, dan masing-masing minta lebih dikedepankan.

Sebagaimana disinggung sejak awal, ada tiga kelompok utama yang mutlak menjadi perhatian atau fokus perhatian organisasi dalam menjalankan

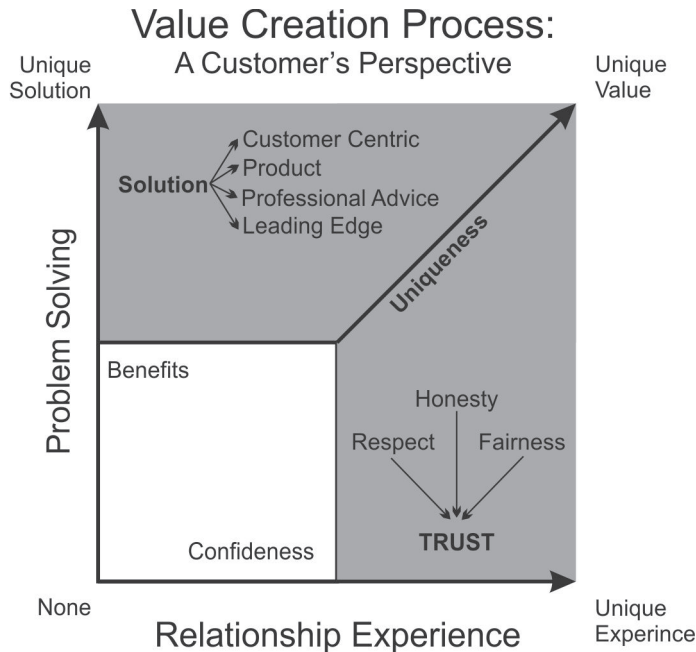
visi, misi dan strateginya, yaitu: pelanggan (*customer*), pekerja/anggota atau insan organisasi (*employees*), dan pemilik atau pemodal (*shareholders*). Maka, pada perspektif ketiga kelompok inilah proses penciptaan nilai mutlak dan mendasar untuk dilakukan.

1. Perspektif Pelanggan (*The Customer's Perspective*)

Nilai bagi pelanggan adalah segala hal positif yang tertanam di benak mereka dan berpotensi menimbulkan tidak hanya kepuasan terhadap produk atau layanan organisasi semata, namun hingga menyentuh aspek kepercayaan dan komitmen mereka untuk selalu bertatut/berhubungan dengan organisasi. Proses penciptaan nilai pada perspektif pelanggan, pada dimensi pemecahan masalah, terkait sepenuhnya dengan performa produk dan layanan organisasi yang pada hakekatnya berbasis atau didasarkan konsep solusi bagi pelanggan, serta dibangun atas karakteristik sebagai berikut:

- *Customer Centric*: Berpusat pada pelanggan. Pelanggan adalah bagian dari solusi, atau pada sudut lain bahwa konsep produk atau layanan selalu untuk kepentingan sebagai solusi bagi pelanggan.
- *The "Product"*: Produk merupakan suatu perwujudan konsep yang mudah untuk digunakan dan pembiayaan pun efisien.
- *Professional Advice*: Segalanya dilakukan untuk membantu pelanggan berhasil mengapai apa yang diusahakannya.
- *Leading Edge*: Konsep terunggul atau terbaik.

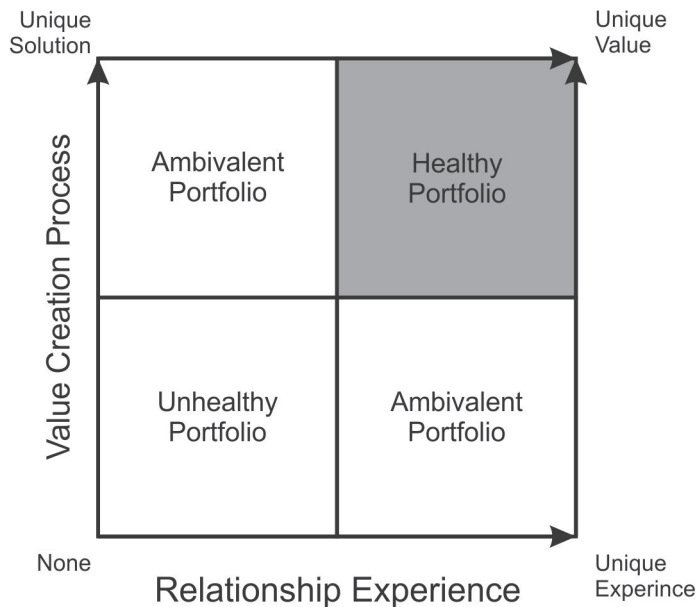
Pada dimensi *relationship experience*, sepenuhnya terkait dengan membangun kepercayaan, rasa aman dan nyaman, atas dasar rasa hormat, kejujuran dan keadilan (*respect, honesty, fairness*).



Chenet, Piere (2002).

Organisasi yang dapat secara maksimal memberikan solusi terbaik bagi pelanggan, serta merealisasikannya dalam praktek terbaik yang memungkinkan pelanggannya mendapatkan pengalaman baik sebagaimana harapan mereka; berada pada kuadran 4 dan mendapatkan portofolio sehat (*healthy portfolio*). Sementara dalam keadaan sebaliknya manakala organisasi tidak membangun atau mengembangkan solusi, serta tidak melakukan tindakan apa-apa sehingga tidak terjadi pengalaman keterhubungan (*relationship experience*); akan berada pada kuadran 1 dengan perolehan portofolio tidak sehat (*unhealthy portfolio*). Sedangkan pada sisi lain yakni ketika organisasi hanya dapat mengembangkan satu dimensi saja, baik dalam kerangka *benefit* melalui *problem solving* atau keterpercayaan atau *confidence* melalui *relationship experience*, maka akan berada pada kuadran 2 atau 3 yang dikategorikan sebagai *portfolio ambivalen* (*ambivalent portfolio*). Pada posisi demikian organisasi dilingkungi oleh pelanggan yang menyimpan persepsi mencintai dan membenci (*love-hate*) yang tentu saja memerlukan penanganan khusus dalam mengkonstruksi proses penciptaan nilai melalui program dan inisiatif yang lebih baik dan terarah.

Customer Portfolio Assesment



Value Creation Process – A Customer's Perspective

Chenet, Piere (2002).

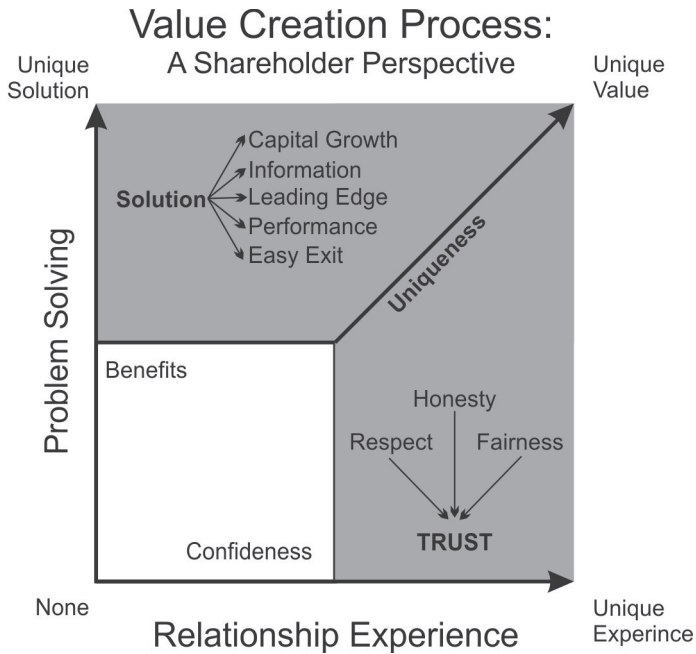
2. Perspektif Pekerja (*The Employee's Perspective*)

Nilai bagi pekerja/anggota (*employee*) pada dasarnya adalah segala hal yang dilakukan organisasi yang memberikan *benefit* dan rasa percaya diri. Pada dimensi pemecahan masalah (*problem solving*), mereka tidak hanya diperlakukan hanya sebagai peserta atau pelaku teknis semata, namun lebih dari itu merujuk pada kriteria sebagai berikut:

- *Employee centricty*: Pekerja secara aktif terlibat dalam desain solusi.
- *Freedom of action*: Pekerja diberi keleluasan untuk melakukan tindakan solutif; diberdayakan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan melakukan tindakan yang sesuai.
- *Personal development*: Pengembangan pribadi pekerja/anggota untuk meningkatkan kompetensi dan posisi tawar yang bernilai.
- *Leading Edge*: Unggul dan merupakan tawaran terbaik.

Seperti halnya pada perspektif pelanggan, bagi pekerja/anggota pun dalam dimensi *relationship experience*, sepenuhnya terkait dengan membangun

kepercayaan, rasa aman dan nyaman, atas dasar rasa hormat, kejujuran dan keadilan (*respect, honesty, fairness*).



Dalam perspektif *shareholder*, organisasi yang dapat secara maksimal memberikan solusi meyakinkan akan bertumbuhnya modal, informasi yang komprehensif, nilai saham yang tinggi, dan kemudahan bagi shareholder menentukan sikap atau keputusan berada pada kuadra 4 (*healthy*). Sebaliknya, tidak adanya program/insiatif tersebut, ditimpali pula dengan kekurangsiapan dalam membangun kepercayaan, menempatkan organisasi pada kuadran 1 yakni tidak sehat (*unhealthy*) yang berarti tidak ada atau *negative* dalam proses penciptaan nilai. Terdapat hubungan yang kuat antara kesehatan suatu organisasi dan penciptaan nilai dalam bentuk pengembalian pemegang modal dan keuntungan bagi pemilik/pemodal atau pemegang saham.

Proses penciptaan nilai yang mutlak dilakukan organisasi agar memiliki keunggulan untuk menjamin keberlangsungan hidup dan pertumbuhannya, dewasa ini semakin kompleks. Seiring perkembangan kebutuhan masyarakat dan situasi kompetitif yang kian ketat, banyak hal yang mempengaruhinya. Fenomena yang menonjol di antaranya adalah tarik-menarik kepentingan

para pemangku kepentingan yang seringkali menjadi konflik berkepanjangan dan menyulitkan organisasi untuk menentukan arah strategi secara tegas. Hal lain adalah proses bisnis internal organisasi yang seringkali pula menghadapi bentrokan kepentingan antar lini penentu jalannya organisasi (misalnya marketing dan keuangan). Sesungguhnya hal demikian bisa teratasi manakala organisasi menegakkan visi dan sasaran strategis, yang diikuti dengan penegasan fokus yang akan dilakukan, yaitu: pelanggan, diikuti kemudian dengan fokus pada pekerja/anggota organisasi, dan akhirnya bermuara pada pemilik/pemodal atau pemegang saham (*shareholder*).

Kompleksitas yang dihadapi organisasi dalam mengembangkan hal tersebut dapat dihadapi dengan selalu memantau penciptaan nilai di seluruh rantai nilai yang memperhubungkan kepentingan kelompok inti *stakeholder* itu. Penciptaan nilai yang tinggi, membuahkan performa hasil yang menggembirakan semua pihak yang berkepentingan dengan organisasi.

Ilustrasi Penciptaan Nilai pada Lembaga Pendidikan

Mengacu pada tiga kelompok utama pemangku kepentingan organisasi yakni *customers*, *employees*, dan *shareholders*, maka pada lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta, setidaknya hal itu mencakup: mahasiswa, dosen dan tenaga kependidikan, serta yayasan yang menaunginya.

Dengan asumsi bahwa subyek inti dari penciptaan nilai di lembaga pendidikan adalah proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik, maka penciptaan nilai pada perspektif *customer* tersebut, dalam konteks mahasiswa, dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Dimensi ‘Problem Solving’	
Customer Centric	Kurikulum yang “future outlook”, berarah atau orientasi pada masa mendatang.
The “Product”	Perkuliahan yang tematis dan progresif, di mana setiap bidang yang diajarkan terdapat keterkaitan dengan keadaan kekinian dan antisipatif terhadap masa depan.
Professional Advice	Pengajar profesional dan fasilitas modern, dalam hal ini memadukan <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i> secara proporsional dengan dukungan fasilitas yang memadai dalam proses pembelajaran

Leading Edge	Unggul dan Memiliki diferensiasi dengan lembaga lain untuk subyek yang sama. Lebih terampil dan siap berkarya.
Dimensi 'Relationship Experience'	
Respect	Berorientasi pada pemenuhan nilai harapan mahasiswa dalam proses pembelajaran.
Honesty	Mengedepankan kejujuran, tidak memaksakan kehendak atau mengada-ada
Fairness	Mengedepankan keberimbangan kepentingan antara lembaga dengan mahasiswa

Pada perspektif *employee*, dalam hal ini adalah para dosen atau tenaga pengajar dan tenaga kependidikan, proses penciptaan nilai dapat diilustrasikan dalam contoh sebagai berikut:

Dimensi 'Problem Solving'	
Employee Centricity	Keterlibatan secara proporsional dosen dan tenaga kependidikan dalam penyelerasan kurikulum dan implikasi penerapannya.
Freedom of action	Memberikan ruang ekspresi bagi dosen untuk melakukan pengayaan atas materi perkuliahan dan proses belajar-mengajar yang menjadi tanggung jawabnya. Memberikan keleluasan pula bagi tenaga kependidikan untuk membuat keputusan sepanjang dalam ruang lingkup tanggung jawabnya untuk agar penyelenggaraan proses pembelajaran dapat berlangsung sesuai tetapan.
Personal development	- Pengembangan proses dan mekanisme kerja di internal lembaga al. penggunaan aplikasi berbasis ICT (Information & Communication Technology) yang sesuai bagi proses pembelajaran.
	- Pemberdayaan dosen melalui program pelatihan & pendidikan tambahan penelitian dan pengabdian masyarakat.

	- Peningkatan skill dan profesionalitas tenaga kependidikan dalam pengelolaan sumber daya yang diperlukan proses pembelajaran.
Leading Edge	Unggul dan memiliki posisi tawar yang lebih baik dibanding lembaga lain untuk subyek yang sama, yakni profesionalisme SDM.
Dimensi ‘Relationship Experience’	
Respect	Berorientasi pada pemenuhan nilai harapan dosen dan tendik dalam proses pembelajaran.
Honesty	Mengedepankan kejujuran, tidak memaksakan kehendak atau mengada-ada.
Fairness	Mengedepankan keberimbangan kepentingan antara lembaga dengan dosen dan tendik.

Selanjutnya pada perspektif *shareholder*, dalam hal ini adalah yayasan yang menaungi lembaga pendidikan dimaksud, proses penciptaan nilai dapat diilustrasikan dalam contoh sebagai berikut:

Dimensi ‘Problem Solving’	
Capital Growth	Meyakinkan terjadinya pertumbuhan atau peningkatan nilai modal dan asset lembaga, dari waktu ke waktu meningkat signifikan. Prospek perkembangan lembaga pun baik karena ditunjang keadaan manajemen dan organisasi yang sehat.
Information	- Pengembangan pola hubungan atau interaksi dengan shareholder (sebagaimana layaknya investor-relations pada dunia usaha) melalui program yang terarah.
	- Penggunaan metode dan teknik modern agar informasi selalu terbaru.
	- Menyediaan informasi dalam cakupan yang luas yang mendukung performa lembaga.
Leading Edge Performance	Kinerja unggul dan menawarkan nilai tertinggi dibanding lembaga lainnya.

	Kepemilikan atas lembaga menjadikan para shareholder memiliki posisi tawar yang bagus di mata publik.
	Merangsang minat untuk memiliki atau memberikan kontribusi lebih pada lembaga.
Easy to exit	Lembaga memiliki rasa percaya diri tinggi didasarkan kinerja yang bagus dalam tata kelola lembaga, khususnya finansial. Memudahkan shareholder dalam bersikap dan membuat keputusan.
Dimensi ‘Relationship Experience’	
Respect	Berorientasi pada pemenuhan nilai harapan yayasan dalam usaha/bisnis dan pembelajaran
Honesty	Mengedepankan kejujuran, tidak memaksakan kehendak atau mengada-ada.
Fairness	Mengedepankan keberimbangan kepentingan antara lembaga dengan yayasan.

Proses penciptaan nilai di lembaga pendidikan bisa dikembangkan pada spektrum lain dalam cakupan yang lebih luas yang ada dan menjadi khas pendidikan. Misalnya, apabila ilustrasi di atas hanya mahasiswa dalam perspektif pelanggan, bisa dilengkapi dengan orang tua mahasiswa, pemasok sarana prasarana pendidikan, pemerintah dan kelompok publik terkait dengan proses pembelajaran.

Penutup

Simpulan

Penciptaan nilai (*value creation*) merupakan jiwa atau spirit yang mendasari dinamika kehidupan organisasi. Semua organisasi yang sukses dapat dipastikan berangkat dari pemahaman yang baik bahwa usaha yang dilakukan/dikembangkannya itu adalah menciptakan nilai (*to create value*) untuk para pelanggan (*customers*), para anggota/pekerja (*employees*), dan pemilik/pemodal atau pemegang saham (*stakeholder*).

Kepentingan ketiga kelompok ini harus dipenuhi secara berimbang, karena saling mangkai kuat, tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Oleh karena itu, upaya membangun nilai yang memungkinkan suatu organisasi bertahan (*sustainable*) tidak bisa dikenakan pada hanya satu pihak/kelompok semata, melainkan hanya dapat diwujudkan apabila diupayakan secara utuh/menyuluruh pada tiga kelompok kepentingan tersebut.

Proses penciptaan nilai setidaknya mencakup dua dimensi, yaitu: *problem solving* yang esensinya adalah apa-apa yang dilakukan organisasi sehingga membuahkan keuntungan (*benefit*) tertentu bagi para pemangku kepentingan; dan *relationship experience* yaitu bagaimana mewujudkannya hingga dapat membuahkan kepercayaan (*confidence*) berdasarkan hubungan yang bernilai. Perpaduan dua dimensi ini bermuara pada derajat atau tingkat keberhasilan proses penciptaan nilai tersebut, positif atau sehat (*healthy*) apabila organisasi memberikan maksimal dari indikator dalam dua dimensi itu, atau sebaliknya negative dan tidak sehat (*unhealthy*) apabila organisasi tidak melakukan apa-apa pada kedua dimensi tersebut, dan ambivalen apabila organisasi hanya melakukan tindakan pada satu dimensi saja.

Proses penciptaan nilai pada pelanggan (*customer*), intinya adalah menjadikan mereka sebagai bagian dari solusi, memberikan manfaat maksimal dari produk atau jasa terbaik berikut layanan yang diberikan, hingga menumbuhkan komitmen dan keterhubungan jangka panjang. Pada pekerja/anggota (*employee*), memberikan kesempatan terlibat dalam penetapan solusi, memberikan keleluasaan melakukan tindakan dan mengambil keputusan secara proporsional sesuatu tugas dan tanggung jawabnya, memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, dan mendapatkan benefit yang terbaik. Sedangkan pada pemilik/pemodal atau pemegang saham (*shareholder*), memberikan keyakinan atas pertumbuhan modal dan keuntungan, memberikan informasi komprehensif tiap perkembangan, dan memfasilitasi peningkatan posisi tawar dari pertambahan nilai modal yang ditanamkannya.

Proses penciptaan nilai tersebut juga berlaku pada dunia pendidikan, dengan memodifikasi keseluruhan aspek sesuai entitas yang ada dan menjadi kekhasan dunia pendidikan. Dengan asumsi bahwa subyek inti dari penciptaan nilai di lembaga pendidikan adalah proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik, maka penciptaan nilai pun dikenakan pada sektor peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, serta proses dan mekanisme pembelajaran yang masing-masing dikembangkan dengan prinsip adanya nilai tambah untuk mencapai keadaan yang lebih baik dan prima sesuai tuntutan.

Saran

Proses penciptaan nilai bersifat dinamik selaras dengan perkembangan yang terjadi pada organisasi, khususnya lembaga pendidikan, sehingga harus selalu diperbarui (*update*). Penerapannya pun harus konsisten, bersifat mutlak tanpa pengecualian, karena hanya dengan begitu organisasi menjadi sehat, berdaya saing dan bisa tumbuh berkembang. Hal ini harus ditopang iklim yang kondusif, oleh karena itu sangat kontekstual apabila disarankan agar organisasi mengembangkan semangat pembelajar (*learning organization*) sebagai upaya memberdayakan segenap insan di dalamnya. 

Referensi

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. Menerapkan Strategi Menjdai Aksi Balanced Scorecard (alih bahasa : Peter R. Yosi Pasla). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Young, S. David, & O'Byrne, Stephen F. EVA & Manajemen Berdasarkan Nilai, Panduan Praktis untuk Implementasi (alih bahasa : Lusi Wijaya). Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- O'Malley, Paul. 1998. Value Creation and Business Success. Pegasus Communication Inc.
- Alwi, John R.. 2012. Shareholder Value Creations dan Balanced Scorecard.
- Payne, Adrian. The Value Creation Process in Customer Relationship Management. Cranfield : Cranfield School of Management, Cranfield University,
- Hartomo, Octavianus Digdo. 2011. Keunggulan Operasional dan Penciptaan Nilai, Suatu Telaah Empiris, dalam : Dinamika Sosial Ekonomi Volume 7 Nomor 1 Edisi Mei 2011
- Zamalludin, 2006. Analisis Model Penciptaan Nilai (Value Creation) Dengan Mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis Untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Di Pos Express PT Pos Indonesia. Bandung : Universitas Widyatama

Akses Internet :

<http://forumbscindonesia.wordpress.com>

<http://www.businessdictionary.com>

<http://www.pegasuscom.com>

