**KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN SEKOLAH ALAM BERBASIS MODEL RESOURCE-BASED VIEW**

**SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATURAL SCHOOL BASED ON RESOURCE-BASED VIEW MODEL**

**Abdul Kholik1a, Sobrul Laeli 1**

1 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Djuanda Bogor

Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35 Ciawi, Bogor 16720

aKorespondensi: Nama Penulis Korespondensi, Telp/Hp: 08989434911, E-mail: abdul.kholik@unida.ac.id

ABSTRACT

One strategy that can be applied by educational institutions especially natural schools in achieving these goals is to create a Sustainable Competitive Advantage, and the Resource-Based View model is one model that can be used to gain a competitive advantage sustainably. This model views that organizations compete based on their resources and capabilities. Differences in resources and organizational capabilities with competing organizations will provide competitive advantages to maintain excellence and to be able to survive amid competition. The purpose of this study is to look deeper into how natural schools maximize their resources so they can create sustainable competitive advantage so that they can compete with other schools in general. The method used in this research is descriptive qualitative. Primary data were collected by field studies using observation techniques, in-depth interviews, and questionnaires. Secondary data were collected by a desk study of literature and related documents. Al-Giva's natural school creates sustainable competitive advantage by maximizing intellectual capital or intangible internal resources that include human capital, structrual capital, and relational capital. It is from these three aspects that competitive advantage is sustainably obtained, because these three aspects are equally valuable, rare, difficult to replicate, and cannot be replaced. The novelty value in this research is photographing the implementation of resource-based view models in natural schools in creating sustainable competitive advantage.

Keywords: Nature School, Sustainable Competitive Advantage, Resource-Based.

ABSTRAK

Salah satu strategi yang dapat diterapkan lembaga pendidikan kuhusunya sekolah alam dalam mencapai tujuan tersebut adalah dengan menciptakan Sustainable Competitive Advantage, dan model Reosuce-Based View adalah salah satu model yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Model ini memandang bahwa organisasi bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikya. Perbedaan sumber daya dan kemampuan organisasi dengan organisasi pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif untuk mempertahankan keunggulan maupun untuk dapat bertahan di tengah-tengah persaingan. Tujuan penelitian ini adalah ingin melihat lebih dalam tentang bagaimana sekolah alam memaksimalkan sumber daya yang mereka miliki sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga dapat berkompetisi dengan sekolah lain pada umumnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data primer dikumpulkan dengan studi lapangan yang menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam dan kuesioner. Data sekunder dikumpulkan dengan desk study terhadap literatur dan dokumen terkait. Sekolah alam Al-Giva menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutannya (Sustainable Competitive Advantage) dengan cara memaksimalkan intellectual capital atau sumber sumber daya internal tidak bewujud yang meliputi human capital, structrual capital, dan relational capital. Dari ketiga aspek inilah keunggulan bersaing secara berkelanjutan didapat, karena ketiga aspek ini sama-sama bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Nilai kebaruan dalam penelitian ini adalah memotret implementasi model resource-based view di sekolah alam dalam menciptakan sustainable competitive advantage.

Kata Kunci: Sekolah Alam, Sustainable Competitive Advantage, Reosuce-Based View.

PENDAHULUAN

Munculnya persaingan dalam dunia pendidikan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, pendidikan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam lembaga pendidikan yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan pendidikan sehingga mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Lembaga pendidikan sebagai tempat terselenggaranya proses pendidikan harus selalu bertransformasi mencari formulasi dan inovasi yang sesuai dengan tuntutan zaman agar bisa bersaing secara etis didalam perebutan label lembaga pendidikan bermutu yang berlandasan kepada tujuan pendidikan serta kepuasan pelanggan pendidikan. Lembaga pendidikan dituntut mampu memilih dan menetapkan strategi atau pendekatan yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung atau tidak langsung, maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja segala organisasi lembaga pendidikan, dan sosial baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Hal ini merupakan bentuk tantangan lembaga pendidikan di masa yang akan datang dengan corak persaingan tinggi didalam menawarkan jasa lembaga pendidikan. Persaingan antar lembaga-lembaga pendidikan pun semakin meningkat dalam memperoleh peserta didik, karena jumlah peserta didik, khususnya di sekolah swasta, menentukan keberlangsungan hidup lembaga pendidikan itu.

Pada saat ini, penyelenggara pendidikan khususnya swasta berupaya mengelola organisasinya seperti layaknya suatu bisnis. Sekolah sebagai market merupakan keunikan tersendiri untuk selalu melakukan manajemen strategi terbaik untuk mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan dengan berorientasi market. Kondisi ini yang menuntut lembaga pendidikan untuk terus mempertahankan kehidupannya dan menjadi pemenang dalam kompetisi. Ketika suatu lembaga pendidikan dapat membuat sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan pesaing atau memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan pesaing maka itu dapat merepresentasikan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan lembaga pendidikan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi pembeli. Jack Welch dalam Fredy Rangkuti (2006:15) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan.

Pada saat ini, berbagai model, pendekatan, strategi, pengelolaan, dan pemasaran yang biasanya diterapkan di dunia usaha mulai diterapkan dan dikembangan di lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain. Salah satu model yang dapat diterapkan dan dimaksimalkan lembaga pendidikan untuk bisa memiliki daya saing dengan lembaga pendidikan lain adalah model Model Resource\_Based View (RBV). RBV berpandangan bahwa basis sumber daya akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage). Model ini juga meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dalam hal ini lembaga pendidikan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Teori RBV ditentukan oleh karakteristik di dalam lembaga pendidikan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (resource) dan kapabilitas (capability) yang berharga, yang sulit ditiru oleh para pesaing. Pendekatan RBV memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas, tidak ada dua organisasi yang sama, karena setiap organisasi memiliki aset, pengalaman, kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbedakan menciptakan citra yang kurang baik bagi dunia pendidikan. Salah satu jenis lembaga pendidikan yang terindikasi memaksimalkan sumber daya internal dengan mencitrakan diri berbeda dengan lembaga pendidikan pada umummnya baik dari tempat, kurikulum, guru, proses pembelajaran sampai pada evaluasi adalah sekolah alam. Sekolah alam di Kota Bogor pada perkembanganya selalu bertambah. Saat ini, kurang lebih ada sekitar 10 sekolah alam yang teradapat di wilyah kota Bogor dengan jenjang pendidikan mulai dari TK sampai dengan SMP.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti terterik untuk meneliti lebih jauh tentang bagaimana memaksimalkan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah alam di Kota Bogor sebagai bentuk implementasi model Resource\_Based View dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana bagaimana sekolah alam memaksimalkan sumber daya yang mereka miliki dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga dapat berkompetisi dengan sekolah lain pada umumnya.

Adapaun tujuan penelitian ini adalah ingin melihat proses memaksimalkan sumber daya yang dimiliki sekolah alam dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga dapat berkompetisi dengan sekolah lain pada umumnya.

**METODE**

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, presepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Lexy. J. Moleong, 2008: 6). Data yang dideskripsikan pada penelitian ini adalah implementasi penggunaan model *Resource-Based View* dalam meraih keunggulan bersaiang secara berkelenjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

**Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2019-Oktober 2019. Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sekolah alam Al-Giva yang beralamat di Jalan Parfi No.3, RT.01/RW.08, Curug, Kec. Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat 16113.

**Subjek Penelitian**

subjek dalam penelitian ini adalah semua komponen sekolah Alam Al-Giva yang meliputi kepala sekolah, guru atau pendidik, siswa, sampai dengan orang tua siswa.

**Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data**

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) observasi, dan 2) wawancara mendalam (*in-depth interview*). Sedangkan untuk data sekunder dikumpulkan dengan cara desk study terhadap literatur dan dokumen terkait.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model analisis Miles dan Hubarman (A. Muri Yusuf, 2015). Komponen analisis berupa reduksi data, pengumpulan data, display data dan verifikasi..

***Sustainable Competitive Advantage* Berbasis *Model Resource-Based View***

**Konsep *Sustainable Competitive Advantage***

Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang diraih melalui strategi guna meningkatkan nilai guna suatu barang atau jasa kepada konsumen dan Dapat diartikan juga sebagai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain (Cole Ehmke, 2009). Keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan pesaing maka hal itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diraih secara berkelanjutan dengan cara (1) terus-menurus beradaptasi pada perubahan dalam tren serta kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumberdaya internal, dan dengan (2) efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut (David, 2011:9)

*Sustainable Competitive Advantage Strategy* adalah strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan secara berkelanjutan. Sustainable Competitive Advantage juga juga mengutamakan service yang nomor satu kepada konsumen. Service Internal diberikan kepada para karyawan, karyawan merupakan Internal Costumer. Sedangkan External adalah para Konsumen yang menggunakan produk barang maupun jasa (Javadein et al, 2011).

*Day* & Wensley (dalam Hakim, 2006) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan bersaingya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan (sustainable) karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (profit) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir peusahaan, yaitu kinerja tinggi. Berdasarkan teori berbasis sumber daya (resource based theory), Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengajukan definisi formal yang lebih dekat dengan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering dipakai saat ini, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing.

Terdapat tiga penentu yang dapat dimanfaatkan suatu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya, yaitu:

1. Perspektif Internal, yang terfokus pada sumber daya dan kapabilitas, seperti sumber daya internal yang unik, yang memungkinkan perusahaan dapat memukul lawan dalam persaingan
2. Perspektif Eksternal, yang terfokus pada struktur industry dan cara perusahaan memposisikan dirinya di dalam keunggulan bersaing.
3. Perspektif Dinamis, yang menjembatani perspektif internal dan eksternal, yang merupakan landasan ketiga dari keunggulan bersaing.



**Gambar 1 Tiga Perspektif Dalam Keunggulan Bersaing**

 Sumber: Carpenter and Sanders, 2009: 47

Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan jika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai yang pada saat tersebut tidak sedang dilakukan baik oleh kompetitor maupun calon kompetitor dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu meniru kelebihan strategi ini. Sumber daya perusahaan memiliki potensi keunggulan bersaing jika memliki empat atribut, yaitu: 1) kelangkaan, 2) nilai, 3) tidak dapat ditiru, dan 4) tidak dapat diganti. Day & Wensley dalam Hoffman (2000) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi upaya perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing mereka, yaitu: 1) Kapabilitas yang unggul, dan 2) Sumber Daya yang unggul.

Pendapat di atas didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa berdasarkan teori berbasis sumber daya, esensi keunggulan bersaing adalah kombinasi unik dari sumber daya dan kapabilitas. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, perusahaan dalam hal ini lembaga pendidikan seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*). Dengan mendasarkan pada seluruh pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak sedang diimplementasikan baik oleh pesaing maupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tesebut.

**Model** ***Resource-Based View***

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (sustained competitive advantage) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960 -an, rerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralisir ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Konsep yang popular digunakan adalah five force model dari Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (attractive industry). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik (strategic group) adalah homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumber daya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.

Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu resource-based view mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumber daya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh resource-based view dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep resource -based view dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Teori *Resource Based View* (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984) dan dikembangkan oleh Barney (1991). Resource-Based View (RBV) merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (Strategic Human Resources Management) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang salah satu dari kekurangan yang paling nyata dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney & Deckop, 1986).

Menurut teori RBV, sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brahmana, 2007). Menurut Fred R. David (2009) kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokan dalam tiga kategori yaitu: 1) Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik dan peralatan, lokasi, sistem dan teknologi, bahan baku dan mesin, 2) Sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian dan kemampuan, dan 3) Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan dan strategi perusahaan.

Menurut Fahy (2000), teori RBV menjelaskan mengenai sumberdaya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Sukses atau tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan. Menurut Ferreira et al., (2011), keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumberdaya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yangmampu mengubah sumberdaya itu menjadi sebuah economic benefit.

Sumberdaya dalam lembaga pendidikan bisa berwujud (misalnya: gedung, tanah, kendaraan) maupun tidak berwujud (misal: merk, reputasi dan keahlian, budaya sekolah, struktur, persepsi dan proses yang dimiliki). Fokus penelitian ini adalah sumberdaya tak berwujud (*intangible resource*) yang dikenali sebagai aset yang mampu menciptakan nilai tambah bagi lembaga pendidikan untuk mencapai keunggulan bersaing. Nilai tambah dari sumberdaya tak berwujud ini sulit untuk diimitasi pesaing dan langka untuk diperoleh. Sumberdaya atau aset tak berwujud ini juga lebih dikenali sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) terdiri dari:

1. *Human Capital* (Modal Manusia)

Human capital merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang digunakan untuk menghasilkan pelayanan yang professional (Coff, 1997). Konsep human capital menjadi masalah menarik sejak terjadinya pergeseran ekonomi yang berbasis industri ke arah ekonomi yang mengarah pada kehandalan sistem komunikasi, informasi, dan pengetahuan. Human Capital merupakan aset yang mengarah kepada keahlian, pengetahuan, talenta, kompetensi maupun pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maupun manajer yang diperlukan untuk melakukan aktivitas dalam pekerjaannya (Carter dan Carter, 2009). Menurut Benevene dan Cortini (2010), human capital terdiri dari kepuasan karyawan, komitmen karyawan terhadap perusahaan, pelatihan dan pengembangan karyawan, menyelaraskan nilai-nilai dalam perusahaan serta berbagi dan mengintegrasikan pengetahuan individuindividu dalam perusahaan.

1. *Structural Capital* (Modal Struktural)

Modal Struktural merupakan pedoman formal dan tertulis bagi karyawan dalam melakukan tugasnya sehingga karyawan mengetahui tanggungjawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain secara internal (Carter dan Carter, 2009). Kemudian Benevene dan Cortini (2010) menjelaskan bahwa modal struktural merupakan infrastruktur pendukung bagi modal manusia karena eksistensi modal struktural ini membuat modal manusia dalam organisai berkembang. Selain itu dengan modal struktural yang kuat perusahaan akan memiliki sebuah budaya organisasi yang suportif. Modal struktural sangat penting bagi penyelarasan semua kebijakan dan prosedur perusahaan serta memberikan tangggungjawab dan wewenang bagi individu dalam organisasi.

1. *Relational Capital* (Modal Relasional)

Relational Capital merupakan hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan seperti pelanggan, partner dan regulator (de Castro etal., 2004). Tsai & Ghoshal (1998) mendefinisikan Relational Capital sebagai hubungan antara karyawan yang tertanam dalam atribut seperti kode bersama atau sebuah paradigma bersama yang memfasilitasi pemahaman umum dari tujuan-tujuan kolektif dan cara-cara yang tepat bertindak dalam suatu sistem sosial. Relational capital mencakup citra perusahaan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, dan interaksi dengan pemasok oleh karyawan, kapasitas negosiasi, saluran distribusi, saluran pemasok, perjanjian lisensi, dan perjanjian waralaba (Starovic & Marr, 2003).

**Keterkaitan Konsep *Sustainable Competitive Advantage* dengan Model *Resource-Based View***

Menurut Barney (1991) keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya ada apabila upaya pihak lain gagal untuk meniru keunggulan tersebut, sedangkan teori RBV menyatakan keunggulan bersaing hanya dapat muncul dalam situasi heterogenitas dan imobilitas sumber daya perusahaan. Asumsi inilah yang berfungsi untuk membedakan model berbasis sumber daya dari model manajemen strategi tradisional. Model strategi tradisional menyatakan sumber daya selalu bergerak, dalam hal ini perusahaan dapat membeli atau membuat sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan pesaing. Barney (1991) menyatakan bahwa dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan.

Substansi utama *Resource-Based View* (RBV) adalah sumberdaya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan Sustainable Competitive Advantage (SCA) yaitu sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai ketika sumberdaya tersebut digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi. Sumberdaya dikatakan langka apabila sumberdaya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini menunjukan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumberdaya tersebut tidak mampu memperoleh sumberdaya itu. Artinya, perusahaan pesaing tidak dapat meniru strategi yang dilakukan dan tidak dapat mengimitasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan strategi tersebut.

Ada tiga faktor utama yang menjadikan perusahaan memiliki sumberdaya yang sulit diimitasi yaitu; 1) kondisi sejarah yang unik, 2) ambiguitas kausal, 3) dan sistem sosial yang kompleks. Selain bernilai, langka, dan sulit ditiru, sumberdaya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya. Artinya, pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya. Meskipun perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Jadi, secara keseluruhan, sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi, akan menentukan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit diimitasi, dan sulit mencari penggantinya yang pada akhirnya akan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Gambar 2 di bawah ini menunjukan keterkaitan *Resource-Based View* (RBV) dan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA).

* Firm Resource Heterogenity
* Firm Resource Immobility
* Value
* Rarenes
* Imperfect Immitability: History Dependent, Causal Ambiguity, Social Complexity.
* Substitutability

Sustainable Competitive Advantage

**Gambar 2. Keterkaitan Sumber Daya dengan Keunggulan Bersaing**

 Sumber: (Barney, 1991: 112)

**hasil penelitian dan pembahasan**

**Hasil**

Fokus penelitian ini mengkaji penerapan model *Resource Based View* yaitu model pandangan memaksimalkan sumber daya internal dalam meraih atau mencipatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage)*. Adapun sub fokus yang diteliti dalam penelitian ini adalah sumber daya tidak berwujud yang terdiri *human capital, structural capital dan relational capital* di sekolah alam Al-Giva Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di sekolah alam Al-Giva, didapatkan temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

1. *Human Capital*

Human capital yang dimaksud dalam penelitian ini adalah aset yang mengarah kepada keterampilan atau kompetensi, kepuasan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan yang digunakan untuk menghasilkan pelayanan yang professional.

Sumber daya manusia (SDM) yang ada di sekolah alam Al-Giva berlatar belakang heterogen. di sekolah alam ini, SDM yang berada tidak harus berlatar belakang agama, dan suku yg sama. Laki-laki dan perempuan diberikan hak yang sama. Hampir semua SDM di sekolah alam ini adalah guru tetap dan fokus mengajar hanya satu sekolah.

Terait kompetensi pendidik, di sekolah alam Al-Giva selain empat komptensi (pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional) yang harus dimiliki, guru di sekolah alam dituntut untuk memiliki berbagai Keterampilan, seperti keterampilan kreatif, inovatif dan mandiri. Karena mereka beranggapan bahwa para guru di sekolah alam dituntut harus selalu kreatif dalam proses pembelajaran, kerena jika kompetensi itu tidak dimiliki para guru proses pembelajaran tidak akan menyenangkan dan konsdusif.

SDM di sekolah alam menyenangi dengan sepenuh hati pekerjaannya baik sebagai guru atau karyawan sehingga mereka bisa mengerjakan semua pekerjaan dengan baik dan maksimal. Hal tersebut dikarenakan pada dasarnya mereka semua suka menyukai kehidupan di alam. Meskipun upah yang didapatkan bervariasi, mereka merasa puas dan selalu mensyukuri semua pendapatan yang meraka terima.

Pelatihan dan pengembangan yang dilkaukan disekolah alam Al-Giva dilakukan setiap awal semester tiap tahunya. yang bertanggungjawab dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan tersebut tentunya adalah pimpinan yayasan dan kepala sekolah. pelatihan dan pengembangan harus dilakukan di sekolah alam ini, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang ada. Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan di sekolah alam ini biasanya bekerjasama dengan semua Jaringan Sekolah Alam Nusantara (JSAN) baik melalaui seminar ataupun wokrkshop.

Berbagai kegiatan yang dilakukan sebagai upaya pelatihan dan pengembangan SDM adalah: 1) Jambore Guru yang meliputi: a) Jambore Sekolah Alam Nusantara I : Lembang, 1-3 Juli 2011, b) Jambore Sekolah Alam Nusantara II : Bogor, 26-28 Juni 2013, c) Jambore Sekolah Alam Nusantara III : direncanakan tanggal 14-17 Agustus 2015 di Lampung. 2) Jambore Siswa diantaranya adalah: a) Jambore Siswa Sekolah Alam Nusantara : 18-20 November 2014 di Lembang Leaders Meeting, b) Leaders Meeting I, 5-6 Maret 2014 di Rumah Perubahan, Bekasic, c) Leaders Meeting II, 5-6 November 2014 di Cico Resort, Bogor, d) Leaders Meeting III (Musyawarah Anggota), 6-7 April 2015 di Cico Resort, Bogor. 3) Pelatihan Guru yang pernah dilakukan adalah Pelatihan Guru Mula, 30-31 Desember 2013 di Sekolah Alam Bintaro dan Pelatihan Guru Muda, di Sekolah Alam Bogor

1. *Structural Capital*

Modal Struktural merupakan pedoman formal dan tertulis serta infrastruktur pendukung bagi modal manusia dalam melakukan tugasnya sehingga karyawan mengetahui tanggungjawab dan wewenangnya dengan baik termasuk berkomunikasi dengan pihak lain secara internal karena eksistensi modal struktural ini membuat modal manusia dalam organisai berkembang.

1. Pedoman Kerja/ kurikulum

Pada semua tingkatan pendidikan, baik Sekolah Dasar (SD), hingga Sekolah Menengah (SM) kurikulum di sekolah alam Al-Giva dibagi menjadi 4 pokok pengembangan yaitu:

1. Pengembangan akhlak, dengan metode 'teladan'
2. Pengembangan logika, dengan metode *action learning* 'belajar bersama alam'.
3. Pengembangan sifat kepemimpinan, dengan metode *'outbound training'*.
4. Pengembangan mental bisnis, dengan metode magang dan 'belajar dari ahlinya' (*learn from maestro*)

Dalam tingkat SM (SMP dan SMA), kurikulum dikembangkan dari integrasi antara basic curriculum dengan Lifeskill Curriculum dengan porsi 50:50.

*Basic Curriculum* adalah pembekalan untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dengan cakupan materi-materi pokok ujian masuk PTN/PTS maupun SAT dengan menggunakan standar Diknas. Lifeskill Curriculum adalah pembekalan untuk terjun langsung ke dunia usaha atau professional, yang cakupannya adalah pelatihan dasar profesional dari tingkatan operator teknis, manajer hingga pengusaha. Metode pencapaiannya melalui proses pemagangan, belajar bisnis bersama, learning from maestro, outing bisnis, dan metode lainnya. Bidang bisnis wajib yang dilalui oleh setiap siswa adalah Bisnis dengan wawasan lingkungan 'Biotechnology', tool Bisnis masa depan 'Information and Technology Information' dan perniagaan 'Retail and Distribution'.

Untuk mendukung model integrasi kurikulum, sekolah alam menerapkan metode pembelajaran dual-system. Esensi model pembelajaran ini adalah suatu model yang dikembangkan dari prinsip belajar orang dewasa, yaitu belajar dari pengalaman yang terstruktur. Dalam pengembangan basic curriculum, strukturnya merupakan turunan dari ujian masuk PTN/PTS baik dalam maupun luar negeri. Aplikasinya metode bimbel (bimbingan belajar) terbaik diberikan pada siswa. Sedangkan pengembangan Lifeskill Curriculum, mengacu pada pengalaman bisnis yang telah terbukti sukses dikembangkan di pasar bebas. Aplikasinya metode magang dan belajar langsung dari orang-orang sukses (*maestro*).

1. Program Kekhasan

Sekolah Alam Al-Giva memlikir program khas yang memberikan nilai-nilai dan wawasan baru kepada siswa. Dengan metode pendidikan yang menyatu dengan alam para siswa tidak hanya mendapatkan mater-materi pelajaran formal tapi juga bisa lebih menghargai dan menyayangi alam disekitarnya.

Program Pembelajaran Khas Sekolah Alam Al-Giva diantaranya adalah:

1. *Daily Activities*. Merupakan aktifitas harian yang dilakukan di lingkungan sekolah. Program pembelajaran harian disusun berdasarkan tema pembelajaran. Program pembelajaran lebih mengedepankan praktek langsung di lapangan untuk mendapatkan pemahaman tentang konsep pembelajaran. Dalam aktifitas harian ini, siswa melakukan beberapa aktifitas yang bersifat pembiasaan seperti:
2. *Morning activities*. Pada saat morning activities ini, siswa/i belajar untuk melakukan aktifitas yang diharapkan akan menjadi kebiasaan anak. Beberapa aktifitas yang dilakukan adalah qiraati, sholat dhuha, snack time, freeplay, circle time. Semua aktifitas ini dilakukan dalam waktu 45-60 menit. Jumlah dan jenis aktifitas disesuaikan dengan tahap perkembangan dan kemampuan anak.
3. *Main* *Activities*. Merupakan kegiatan utama dalam pembelajaran, dimana siswa/i diberi pengalaman langsung untuk memahami suatu kompetensi sehingga secara kontekstual sehingga mereka mampu merasakan secara langsung yang mereka pelajari dan mengambil hikmah dibalik kegiatan.
4. *Makan siang*. Merupakan aktifitas untuk menumbuhkan kemandirian, tanggungjawab dan life skill siswa/i. Anak dibiasakan untuk menghabiskan makanan yang sudah mereka ambil dan mencuci alat makan mereka sendiri.
5. Istirahat Siang/ *Qoilullah.* Merupakan aktifitas yang bertujuan agar siswa/i dapat beristirahat sejenak sebelum melakukan aktifitas selanjutnya. Istirahat siang ini diisi dengan tidur siang atau berkisah oleh fasilitator sambil dilantunkan surat-surat pendek Al-Quran.
6. Sholat dzuhur berjama’ah. Pilar taqwa adalah pilar pertama yang dituju kurikulum Sekolah Alam Al Giva. Sholat dhuhur berjamaah merupakan salah satu kegiatan pilar taqwa selain qiraati dan sholat dhuha.
7. *Closing/ Refleksi*. Aktifitas yang dilakukan saat closing ini mengajak siswa/i untuk merefleksikan setiap aktifitas yang telah dilakukannya sehingga siswa dapat mengambil value dari setiap pengalaman yang diperolehnya.
8. Kunjungan Edukatif dan Social Gathering. Merupakan aktifitas belajar dari realitas yang ada di sekitar kita untuk mengenal dan menambah pengetahuan serta membangun hubungan sosial yang lebih luas. Aktifitas ini merupakan salah satu bentuk pengenalan pada siswa/i tentang kondisi sesungguhnya dari apa yangdipelajarinya dengan mengunjungi obyek ilmu pengetahuan sesuai dengan tema pembelajaran
9. *Outbound*. Adalah aktifitas fisik anak untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan, membangun percaya diri, meningkatkan life skill dan keberanian serta kerjasama dan hubungan sosial. Outbound dilaksanakan di lingkungan dalam dan luar sekolah. Tujuan dari kegiatan outbound adalah untuk membangun karakter tangguh seorang pemimpin. Kegiatan outbond terdiri dari : permainan tradisional, low impact, high impact, *life skill* (berenang, bersepeda dan memanah )
10. *Home Visit*. Merupakan aktivitas kunjungan ke rumah siswa/i untuk melakukan aktifitas pembelajaran dengan melibatkan orangtua sebagai fasilitator. Selain itu kegiatan ini bertujuan untuk mengenal lebih dalam dan menjalin silaturahim dengan keluarga siswa serta mengenalkan adab-adab bertamu.
11. Berkebun dan beternak (*greenlab*). Kegiatan ini ditujukan untuk menumbuhkan rasa kasih sayang anak terhadap lingkungan sekitar baik hewan maupun tumbuhan. Dengan berkebun dan beternak anak akan berlatih dari proses menyayangi dengan memelihara, melestarikan dan memanfaatkannya tanpa merusak.
12. Art and camp; Creativity. Pada aktifitas ini anak diajak melakukan Reuse-Recycle dari barang bekas.
13. *Cooking*. Aktifitas ini untuk meningkatkan lifeskill, kepercayaan diri dan kreatifitas anak.
14. Guru Tamu. Merupakan kegiatan menghadirkan nara sumber untuk tema atau proyek yang sedang dipelajari. Dalam kegiatan ini siswa dapat berdiskusi langsung dan mendapatkan cerita inspiratif dari guru tamu tersebut.
15. *Project With Parent dan Home Challenge*. Adalah aktifitas yang bertujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman anak terhadap kompetensi dan pengetahuan yang berhubungan dengan tema pembelajaran.
16. *Business Day dan Market Day.* Merupakan aktifitas yang dilakukan bersama-sama seluruh komponen sekolah untuk mengapresiasikan hasil karya anak dan mengenalkan konsep kewirausahaan pada anak. Waktu dan tema aktifitas bersifat optional.
17. *Camping/ Kelas Malam*. Merupakan aktifitas yang dilakukan bersama-sama dengan semua siswa/i yang dilakukan di luar atau di dalam lingkungan sekolah. Semua aktifitas dilakukan untuk memberikan pengalaman kepada anak tentang cara beradaptasi di lingkungan alam, mendekatkan diri pada Allah, belajar untuk berani, percaya diri, bekerjasama dan berinteraksi dengan lingkungan luar.
18. Eksplorasi / Ekspedisi. Merupakan kegiatan perjalanan beberapa hari. Kegiatan ini merupakan refleksi dari kehidupan nyata. Siswa harus mempersiapkan bekal dengan fundrising. Sikap santun terhadap sesama dan lingkungan, berhati-hati, disiplin, persiapan matang serta kedekatan dengan Sang Pencipta merupakan beberapa hal yang menjadi penekanan dalam kegiatan ini.
19. Magang. Adalah kegiatan magang disuatu tempat untuk menumbuhkan rasa respact, care &amp; responsible serta memberikan wawasan tentang profesi dalam kehidupan nyata.
20. *Relational Capital*

Relational capital dalam penelitian ini mencakup citra perusahaan/ lembaga yang tertuang dalam visi dan misi, kerjasama dengan intansi luar, dan kepuasan pelanggan.

1. Citra lembaga pendidikan

Visi dan misi sekolah Alam Al-Giva adalah mewujudkan sekolah berkualitas, kompetitif dan berkarakter Rabbani yang mengoptimalkan pembelajaran dan potensi alam merupakan visi yang dimiliki sekolah alam Al-Giva. Adapaun mengenai misi sekolah alam ini adalah : 1) Menyiapkan generasi yang tumbuh dengan kemampuan leadership yang kuat , mandiri, kreatif, inovatif, dan memiliki landasan iman dan ketakwaan yang kuat. dan 2) Menyelenggarakan pendidikan secara profesional yang berkualitas dengan menggunakan alam dan potensi lokal sebagai sumber belajar.

Sekolah alam Al-Giva yang menawarkan pendidikan yang ramah lingkungan dan menghargai potensi individu berkembang pesat serta diminati masyarakat. Di sekolah alam ini pendidikan tidak hanya berfokus pada kemampuan akademik anak. Orang tua yang sadar mengenai pendidikan yang bisa memberi keleluasaan untuk bereksplorasi serta pengembangan minat dan bakat anak mulai memilih sekolah alam. Citra sekolah alam, yang tadinya dianggap sekolah ”aneh” karena ruangan kelasnya hanya saung-saung, kini mulai berubah. ”Kepedulian orangtua dan masyarakat soal alam belakangan ini semakin tumbuh. Awalnya banyak keraguan dari orangtua karena pendidikan yang ditawarkan tidak seperti sekolah umum,”

1. kerjasama dengan instansi luar.

Salah satu kerjasama yang dilakukan sekolah alam Al-Giva adalah ikut serta dalam semua kegiatan Jaringan Sekolah Alam Nusantara (JSAN). JSAN adalah jejaring bagi para guru dan pegiat sekolah alam se-nusantara, sebagai wadah berbagi semangat, inspirasi, pengetahuan dan gagasan. Sejak berdirinya Sekolah Alam Ciganjur di tahun 1998, konsep sekolah alam telah diadopsi di berbagai daerah, mulai Aceh hingga Papua. Pada tanggal 1-3 Juli 2011, bertepatan dengan acara Jambore Sekolah Alam Nusantara di Lembang, dibentuklah Jaringan Sekolah Alam Nusantara (JSAN) sebagai wadah sekolah alam se-nusantara. Saat ini, tidak kurang dari 57 sekolah alam bergabung dalam jaringan tersebut.

1. Kepuasan pelanggan

Sekolah alam Al-Giva terus berusaha untuk memberikan pelayanan maksimal kepada semua stakeholdres baik siswa, orang tua siswa, masyarakat. Bahkan, tidak hanya itu, khusus bagi karyawan atau guru-guru, sekolah alam Al-Giva juga selalu memberikan insentif yang menarik, pengawasan atau pendampingan insentif bagi guru-guru, dan kondisi kerja yang kondusif. Semua itu dilakukan sebagai stimulus agar kepuasan pelanggan sekolah alam Al-Giva tetap baik dan terjaga baik interal maupun eksternal.

Dengan karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki sekolah alam Al-Giva yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi. Artinya guru-guru di sekolah tersebut berasal dari latar belakang yang beraneka ragam dan seluruh guru di sekolah tersebut adalah guru tetap yang fokus di satu sekolah, yaitu sekolah alam Al-Giva. Hal tersebut memberikan peluang bagi sekolah alam Al-Giva dalam memaksimalkan segala modal sumber daya inetrnal tidak bewujud atau *intellectual c*apital baik *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* yang dimiliki, sehingga dapat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Ketika sumber daya internal tersebut sudah bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, maka disinilah titik dimana sekolah alam Al-Giva telah menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan yang akan menjadikan ciri khas bagi sekolah tersebut dan dapat bersaing dengan sekolah-sekolah lain pada umumnya.

**KEsimpulan dan IMPLIKASI**

**Kesimpulan**

Sekolah Alam Al-Giva menciptakan Keunggulan bersaing secara berkelanjutannya (Sustainable Competitive Advantage) dengan cara memaksimalkan intellectual capital atau sumber sumber daya internal tidak bewujud yang meliputi human capital, structrual capital, dan relational capital. Dari ketiga aspek inilah keunggulan bersaing secara berkelanjutan didapat, karena ketiga aspek ini sama-sama bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan.

**Implikasi**

Pendekatan atau metode yang mengarah kepada manajemen stratgik yang selama ini diterapkan dalam dunia bisnis/ perusahaan, ternyata dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan. Sehingga di era terbuka seperti saat ini, lembaga-lembaga pendidikan dapat bersaing secara sehat dengan menerapkan pendekatan atau metode yang efektif demi keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut.

**daftar pustaka**

Caldarella, P., Sabey, C. V., & Griffin, A. A. (2017). The effects of a buddy bench on elementary students solitary behavior during recess. *Lnternational Electronic Journal of Elementary Education*, *10* (1), 27–36.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Benevene, P. and Cortini, M. ( 2010). “Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPOs: Leadership, Organizational Culture and Human Resource Management”. *Journal of Intellectual Capita*l, 11 (2), 123-139.

Carpenter, Mason and Gerrad Sanders. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Carter, T. and Carter, B. (2009). “(In) tangible Resource as Antacedents of a Company’s Competitve and Performance”. *Journal for East European Management Studies*, 14 (2), 186-209.

Coff, R. W. (1997). Human Assets And Management Dilemmas: Coping With Hazards On The Road To Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, 22, 374-402.

David, R. Fred.( 2011). “*Strategic Management: Concept and Cases” 13ed*. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA

De Castro, G., M., and Saez, P. L., and Lopez, J. (2004). “The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital”. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4), 579-585.

Fahy, John. (2000). “The Resource View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage”. *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4, 94-104

Ferdinand, Augusty. (2003). *Sustainable Competitive Advantage*: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ferriera, J.J; Azevedo, G.S dan Fernandez, R. (2011). “Contribution of Resource Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth”. *Cuadernos de Gestin*, 11 (1), 95-104.

Freddy, Rangkuti. (2006). *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Hakim, Nur Farih. (2006). Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kinerja Teknologi Informasi dan Inovasi Teknologi (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Konstruksi Swasta Skala Besar di Indonesia). Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/15274/>

Hoffman, Nicole P., (2000). ”An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept; Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review, Vancouver*, 2000, pg.1

Moleong, j, Lexy. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Porter, Michael E. (2008). Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. (Terjemahan: Dr. Lyndon Saputra, Sigit Suryanto, Tsai, W., and Ghosal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Network. *Academy of Management Journal*, 44(4), 464-476.

Yusuf, A. Muri. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media Group.