



Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View

Abdul Kholik¹, Sobrul Laeli¹

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Djuanda, Jl Tol Ciawi no 1, Bogor, Indonesia

Volume 4 Nomor 1
April 2020: 73-97
DOI: 10.30997/jtm.v4i1.2540

Article History

Submission: 03-02-2020
Revised: 31-03-2020
Accepted: 28-04-2020
Published: 29-04-2020

Kata Kunci:

Sekolah Alam, Sustainable
Competitive Advantage,
Resource-Based View.

Keywords:

*Nature School, Sustainable
Competitive Advantage, Resource-
Based.*

Korespondensi:

Abdul Kholik
abdul.kholik@unida.ac.id

Abstrak: Kompetisi atau persaingan dalam dunia pendidikan di era globalisasi merupakan suatu hal yang tidak bisa dielakkan. Dengan adanya persaingan, lembaga pendidikan dihadapkan pada berbagai ancaman dan peluang baik itu eksternal maupun internal sehingga memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Salah satu strategi yang dapat diterapkan lembaga pendidikan khususnya sekolah alam dalam memenangkan persaingan adalah dengan menciptakan *Sustainable Competitive Advantage*, dan model *Resource-Based View*, yaitu salah satu model yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Model ini memandang bahwa organisasi bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. 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 dengan jenis penelitian studi kasus. 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. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sekolah alam Al-Giva menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) dengan cara memaksimalkan *intellectual capital* atau sumber daya internal tidak berwujud yang meliputi *human capital*, *structural 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*.



Sustainable Competitive Advantage of Natural School Based on Resource-Based View Model

Abstract: Competition in the world of education in the era of globalization is something that cannot be avoided. With the competition, educational institutions are faced with various threats and opportunities both external and internal so as to provide a considerable influence on the sustainability of these educational institutions. One strategy that can be applied by educational institutions especially natural schools in winning competition is to create a Sustainable Competitive Advantage, and the Resource-Based View model is one model that can be used to gain sustainable competitive advantage. 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 with type of case study research. 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, structural 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.

PENDAHULUAN

Kompetisi atau persaingan di dunia pendidikan pada zaman ini merupakan suatu situasi yang tak bisa dielakkan. Dengan adanya persaingan, lembaga pendidikan diarahkan atas bermacam-macam ancaman dan peluang baik itu eksternal maupun internal sehingga memberikan pengaruh yang cukup banyak terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu, seti-

ap lembaga pendidikan dituntut untuk selalu memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen di lapangan, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan pendidikan. Hal tersebut dilakukan agar lembaga pendidikan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dan terlebih adalah dalam meminimalisir kelemahan-kelemahan yang ada dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Jika sebuah

lembaga pendidikan sebagai tempat terselenggaranya proses pendidikan menginginkan untuk tetap bisa bersaing secara etis di dalam perebutan pangsa pasar, maka lembaga pendidikan tersebut harus selalu bertransformasi mencari formulasi dan inovasi yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Lembaga pendidikan dituntut mampu memilih dan menerapkan strategi atau pendekatan yang dapat dipakai untuk menghadapi kompetisi atau persaingan. Dengan adanya tekanan kompetisi yang begitu ketat baik secara langsung maupun tidak langsung, maka hal tersebut begitu berdampak pada kemampuan segala organisasi lembaga pendidikan dan sosial, diantaranya dalam bidang teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Hal ini merupakan bentuk tantangan lembaga pendidikan di masa yang akan datang dengan corak persaingan tinggi di dalam menawarkan jasa lembaga pendidikan. kompetisi antar lembaga-lembaga pendidikan pun semakin meningkat dalam memperoleh peserta didik, karena jumlah peserta didik, khususnya di sekolah swasta, menentu-

kan keberlangsungan hidup lembaga pendidikan itu.

Pada saat ini, penyelenggara pendidikan khususnya swasta berupaya mengatur organisasinya seperti pantasnya satu bisnis yang dijalankan. Sekolah sebagai *market* memiliki ciri khas tersendiri akan senantiasa melaksanakan manajemen strategi terbaik dalam 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 akan terlaksana di saat lembaga pendidikan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi pembeli. Jack Welch dalam Freddy Rangkuti (Freddy, 2006) menyatakan bahwa salah satu faktor penting dalam memenangkan sebuah persaingan adalah dengan menciptakan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan alat dalam pencapaian tujuan-tujuan finansial organisasi untuk mendapatkan keberhasilan melebihi para pesaingnya (Sulistiyandari & Handayani, 2011). Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang diraih dengan cara menerapkan strategi meningkatkan atau memaksimalkan nilai manfaat jenis barang maupun jasa kepada konsumen. Selain itu, keunggulan bersaing bermakna sebagai elemen yang hanya dimiliki oleh organisasi atau lembaga tertentu dan tidak dimiliki oleh pesaing, atau dengan kata lain bisa melaksanakan sesuatu yang lebih baik dibanding tindakan perusahaan lain (Ehmke, 2008)

Menurut David (2011), keunggulan bersaing dapat diraih secara berkesinambungan dengan dua cara, yaitu: 1) selalu beradaptasi pada perkembangan tren mencakup kegiatan eksternal dan internal (faktor kemampuan, kompetensi, dan sumber daya); dan, 2) efektif dalam merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi guna menguatkan faktor-faktor tersebut. *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) adalah strategi yang memosisikan perusahaan secara kuat menghadapi pesaing dan

memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan secara berkelanjutan. SCA juga mengutamakan *service* yang nomor satu kepada konsumen. *Service Internal* diberikan kepada para karyawan yang merupakan *Internal Customer*. Sedangkan *External* adalah para konsumen yang menggunakan produk barang maupun jasa.

Resource-based view (RBV) memiliki dua asumsi penting. *pertama*, adanya keberagaman sumber daya perusahaan pada satu industri atau kelompok strategis. *Kedua*, sumber daya pada perusahaan tidak mampu bergerak maupun berpindah dari perusahaan yang satu ke perusahaan lainnya, akhirnya keberagaman sumber daya mampu bertahan lama. Dua pemikiran ini dipakai oleh model RBV dalam menelaah sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Perubahan pendapat dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep RBV dan menjadi pemikiran yang menegaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan muncul dari internal atau kekuatan dari perusahaan.

Kompetisi antar lembaga pendidikan begitu kencang, yang akhirnya memerlukan perhatian serius seandainya

mereka akan tetap bertahan, bersaing, dan unggul. Keunggulan tiap instansi relatif spesifik sehingga mereka bisa maju begitu baik. Jika mereka tak bisa ikut bersaing pada perkembangan lembaga pendidikan secara kompleks maka kemungkinan terjadi kalah persaingan (Purwanto, 2011).

Pada saat ini, berbagai model, pendekatan, strategi dalam pemasaran yang biasanya diimplementasikan dalam dunia industri atau perusahaan, sudah mulai diterapkan dan dikembangkan di lembaga non profit seperti lembaga pendidikan. Hal itu dilakukan tidak lain agar mengalami peningkatan, baik efektivitas juga efisiensi, akhirnya bisa bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan yang lain. Salah satu model yang dapat diterapkan dan dimaksimalkan lembaga pendidikan untuk bisa memiliki daya saing dengan lembaga pendidikan lain adalah Model RBV. RBV berpandangan bahwa dasar sumber daya akan menciptakan sebuah keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Model ini juga menganggap bahwa untuk meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah dengan lebih memak-

simalkan sumber daya internal dibandingkan faktor eksternal. Model ini memusatkan akan berkembangnya sumber daya dan kebiasaan berharga dari sebuah organisasi atau lembaga yang tidak bisa dicontoh para pesaing. Model RBV ini melihat bahwa suatu organisasi adalah sebagai sekumpulan aset yang memiliki kapabilitas, pengalaman dalam mengembangkan budaya organisasinya sehingga menciptakan perbedaan-perbedaan dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan uraian mengenai konsep SCA dan RBV dapat diketahui bahwa kedua konsep tersebut saling berkaitan satu sama lain. SCA merupakan kekuatan yang berasal dari sumber daya serta kinerja pegawai dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan. Adanya sumber daya dan kinerja berkualitas menjadi modal perusahaan untuk terus bersaing dengan perusahaan lainnya. Tingginya persaingan di lapangan justru mendorong sumber daya internal untuk terus meningkatkan kreativitas dan prestasi bagi pengembangan perusahaan dibanding para pesaingnya. Hal inilah yang kemudian menciptakan karakteristik perusahaan yang berbeda dari yang lain sebagai mo-

dal dasar keunggulan bersaing berkelanjutan (Handayani & Alriani, 2016). Selaras dengan pendapat tersebut, Tupamahu (Tupamahu, 2015) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan ini seyogianya menempati posisi penting dalam melaksanakan manajemen perusahaan. Keunikan dan karakteristik perusahaan yang sulit ditiru merupakan modal besar yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat terus bersaing dengan perusahaan lainnya. Tupamahu menemukan bahwa adanya budaya dan kebiasaan yang positif dalam perusahaan berpengaruh terhadap SCA perusahaan. Adanya dukungan dari perusahaan terhadap peningkatan kinerja dan kualitas pegawai pun berpengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan dalam bersaing berkelanjutan dengan perusahaan lainnya.

Pada praktiknya dalam upaya mempertahankan SCA dibutuhkan adanya strategi yang sifatnya implementatif. Sukma (Sukma, 2017) mengemukakan bahwa model RBV dapat menjadi strategi perusahaan yang berpotensi besar mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Berdasar-

kan prinsip RBV, keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat diperoleh apabila perusahaan memiliki sumber daya dengan kualitas tinggi, sulit diduplikasi dan bernilai unik. RBV menjadi dasar strategi perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya baik melalui peningkatan kinerja pegawai, peningkatan manajemen operasional perusahaan, serta memaksimalkan nilai dan potensi lain yang dimiliki oleh perusahaan. Berkaitan dengan paparan tersebut, Sugiono (Sugiono, 2018) menegaskan bahwa penerapan model RBV memberikan perusahaan kerangka kerja untuk menciptakan dan memperkuat keunggulan kompetitif berkelanjutan guna mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut model RBV dapat digunakan dalam tataran manajemen lembaga dalam rangka menciptakan dan memperkuat SCA yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Purnama (Purnama, 2016) mengemukakan bahwa pendekatan, strategi serta model yang pada praktiknya diterapkan dalam dunia bisnis dapat pula diterapkan pada lembaga pendidikan. Hal ini karena pada praktiknya baik perusahaan dalam dunia bisnis maupun lembaga

pendidikan memiliki persamaan dalam upaya meningkatkan efektivitas, nilai dan *branding* agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Oleh karena itu, konsep SCA dan model BRV ini dipandang potensial untuk diterapkan pada lembaga pendidikan. Berdasarkan pada uraian tersebut, peneliti merasa bahwa kajian mengenai BRV dan SCA sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut pada sekolah alam. Hal ini karena sekolah alam merupakan lembaga pendidikan yang terindikasi memaksimalkan sumber daya internal dengan mencitrakan diri berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya baik dari pengelolaannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai tahap evaluasi memiliki sedikit perbedaan dengan sekolah lainnya. Misalnya dari tempat, kurikulum, guru, proses pembelajaran sampai pada evaluasi.

Sekolah Alam merupakan sekolah yang berbasis pada alam lingkungan sekitar sebagai objek belajar, profil sekolah alam biasanya lain dari sekolah pada umumnya. Hingga kini keberadaannya semakin dirasakan sebagai sebuah sekolah yang mampu mengakomodasi semua keinginan kita tentang dunia

pendidikan, pendidikan yang membebaskan dan menyenangkan (Maryati, 2007). Hingga saat ini Sekolah alam di Kota Bogor pada perkembangannya selalu bertambah. Saat ini, kurang lebih ada sekitar 10 sekolah alam yang terdapat di wilayah kota Bogor dengan tingkatan pendidikan mulai dari TK sampai dengan SMP. Berdasarkan latar belakang di atas, muncul ketertarikan untuk meneliti lebih jauh tentang bagaimana memaksimalkan sumber daya yang ada di sekolah alam di Kota Bogor, sebagai bentuk dari implementasi model *Resource Based View* dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dan berkompetisi dengan sekolah lain pada umumnya.

METODE

Metode yang dipakai pada penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (Moleong, 2008) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mencoba untuk memahami sebuah fenomena yang berkaitan dan dialami secara langsung oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dengan cara mendeskripsikan-

nya dalam kondisi alami dan menggunakan berbagai metode yang sifatnya alamiah. Data yang dideskripsikan yaitu implementasi penggunaan model *Resource-Based View* dalam meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Pada praktiknya penelitian ini diselenggarakan pada bulan April 2019-Oktober 2019. Penelitian ini dilakukan di 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 dalam penelitian ini adalah semua komponen sekolah Alam Al-Giva yang meliputi kepala sekolah, guru atau pendidik, siswa, sampai dengan wali murid.

Teknik Pengumpulan Data dengan cara 1) observasi, dan 2) wawancara mendalam (*in-depth interview*). Sedangkan untuk data sekunder terkumpul melalui *desk study* terhadap data sekunder yakni dokumen-dokumen yang terkait dengan praktik keunggulan bersaing berkelanjutan di Sekolah Alam Al-Giva serta laporan dan data yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian ini.

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

HASIL & PEMBAHASAN

Hasil

Fokus pada penelitian ini yaitu mengkaji bagaimana penerapan model *Resource Based View* (RBV) yaitu model yang menjelaskan pandangan bagaimana memaksimalkan sumber daya internal dalam meraih atau menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Adapun sub fokus yang diteliti pada penelitian ini adalah sumber daya tidak berwujud yang terdiri *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* di sekolah alam Al-Giva, Bogor.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan melalui kepala sekolah, tenaga pendidik, peserta didik beserta wali murid di sekolah alam Al-Giva, didapatkan temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

1. *Human Capital* (Modal Manusia)

Human capital yang dimaksud pada penelitian ini adalah aset yang merujuk

pada keterampilan atau kompetensi, kepuasan karyawan, pelatihan serta pengembangan karyawan yang diberdayakan guna memberikan pelayanan yang profesional. Sumber daya manusia (SDM) yang ada di sekolah alam Al-Giva berlatar belakang heterogen, artinya SDM yang ada tidak harus memiliki latar belakang agama dan suku yang sama, laki-laki dan perempuan diberikan hak yang sama, dan hampir semua SDM di sekolah alam ini adalah guru tetap dan fokus mengajar hanya di satu sekolah.

Terkait kompetensi guru yang dikembangkan di sekolah alam Al-Giva, selain dari empat kompetensi (pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional), para pengajar di sekolah alam ini dituntut untuk menguasai berbagai skill/keterampilan, seperti keterampilan kreatif, inovatif dan mandiri. Sekolah Alam Al-Giva beranggapan bahwa guru di sekolah alam dituntut harus selalu kreatif ketika kegiatan belajar mengajar, karena jika para pengajar tidak menguasai kompetensi tersebut, maka proses pembelajaran tidak akan menyenangkan dan kondusif.

Berdasarkan temuan penelitian SDM di sekolah alam Al-Giva menyenangi dengan sepenuh hati pekerjaannya baik sebagai guru ataupun sebagai karyawan, sehingga mereka bisa mengerjakan semua pekerjaan secara optimal dan maksimal. Hal tersebut disebabkan karena pada dasarnya mereka semua suka menyukai kehidupan di alam. Meskipun kesejahteraan yang didapatkan sangat bervariasi, mereka merasa puas dan selalu mensyukuri semua pendapatan yang mereka terima di sekolah alam tersebut.

Pelatihan dan pengembangan di Sekolah Alam Al-Giva dilakukan pada awal semester setiap tahunnya. Pimpinan yayasan dan Kepala sekolah bertanggungjawab sepenuhnya dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Seiring dengan perkembangan dan tuntutan yang ada, pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan di sekolah alam ini selalu dilakukan dan biasanya mengadakan kerjasama dengan semua Jaringan Sekolah Alam Nusantara (JSAN) baik melalui seminar maupun workshop.

Berbagai kegiatan yang dilakukan sebagai upaya pelatihan dan pengembangan SDM di Sekolah Alam Al-Giva

diantaranya: 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: 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, Bekasi, 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.

2. *Structural Capital* (Modal Struktural)

Modal Struktural merupakan pedoman formal dan tertulis serta infrastruktur pendukung bagi modal SDM dalam melakukan tugasnya sehingga pegawai mengetahui tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik termasuk mampu berkomunikasi dengan pihak lain secara internal karena eksis-

tensi modal struktural ini dapat membuat modal manusia dalam organisasi berkembang.

a. Pedoman Kerja/ Kurikulum

Pada semua tingkatan pendidikan dari mulai SD hingga SMP dan SMA, kurikulum di sekolah alam Al-Giva dibagi menjadi 4 pokok pengembangan yaitu: 1) pengembangan akhlak, yang menitikberatkan kepada penggunaan metode "teladan", 2) pengembangan logika, dengan memfokuskan kepada metode *action learning* "belajar bersama alam", 3) pengembangan sifat kepemimpinan, dengan metode '*outbound training*', 4) pengembangan karakter bisnis melalui metode magang dan "belajar dari ahlinya" (*learn from maestro*).

Pada tingkat SMP dan SMA kurikulum dikembangkan dengan mengintegrasikan *basic curriculum* dengan *life-skill curriculum* dengan perbandingan sebesar 50:50. *Basic Curriculum* adalah kurikulum yang di desain untuk membekali siswa dalam melanjutkan pada tingkatan pendidikan selanjutnya, yang mencakup materi-materi pokok ujian nasional (UN) atau ujian masuk Perguruan Tinggi Negeri/Swasta dengan

menggunakan standar nasional. Sedangkan untuk *lifeskill curriculum* sendiri merupakan kurikulum yang didesain untuk membekali siswa supaya dapat menerapkannya dalam dunia kerja melalui pembekalan pelatihan dasar profesional dari tingkat dasar hingga tingkatan yang lebih tinggi. Salah satu metode yang digunakan dalam *lifeskill curriculum* ini yakni dengan mengadakan kegiatan magang dan praktik kerja, belajar usaha bersama, belajar dari ahlinya, *outing* bisnis, dan metode lainnya. Bidang bisnis yang mesti dilalui bagi setiap siswa yaitu bisnis dalam kajian lingkungan "*biotechnology*", sumber daya yang mendukung bisnis masa depan "*Information and Technology Information*" serta perniagaan "*Retail and Distribution*".

Dalam rangka mendukung model keterpaduan kurikulum tersebut, sekolah alam menggunakan metode pembelajaran *dual-system*. Makna model pembelajaran tersebut yaitu suatu model yang dilandasi oleh prinsip belajar pada pengalaman yang tersistematis. Dalam pengembangan *basic curriculum*, pada dasarnya struktur kurikulum bersumber dari ujian masuk Perguruan

Tinggi Negeri/Swasta baik didalam maupun luar negeri. Pada praktiknya pun digunakan metode bimbingan belajar profesional pada setiap peserta didik. Sedangkan pengembangan *lifeskill curriculum* ini berlandaskan pada pengalaman bisnis yang telah terbukti berhasil dibidangnya. Penerapannya metode magang dan belajar langsung muncul atas pengalaman orang-orang sukses.

b. Program Kekhasan

Sekolah Alam Al-Giva memiliki kekhasan program yang memberikan nilai-nilai dan wawasan baru kepada siswa. Dengan metode atau pola pendidikan yang menyatu dengan alam, para siswa tidak hanya mendapatkan materi-materi pelajaran formal tapi juga bisa lebih menghargai dan menyayangi alam di sekitarnya.

Program Pembelajaran Khas Sekolah Alam Al-Giva diantaranya adalah:

- 1) *Daily Activities*. Merupakan aktifitas harian yang terlaksana di lingkungan sekolah. Program pembelajaran harian disusun berdasarkan tema pembelajaran. Program pembelajaran yang mengutamakan kegiatan langsung di lapangan supaya

- memperoleh pemahaman tentang konsep pembelajaran.
- 2) *Morning Activities*. Pada program ini peserta didik dibiasakan untuk belajar melakukan aktifitas positif dan melekat dalam dirinya dalam kehidupan sehari-hari. Contoh aktivitas dalam program ini yaitu qiraati, sholat dhuha, *snack time*, *freeplay*, *circle time*. Semua aktifitas tersebut dilaksanakan dalam kurun waktu selama 45 sampai 60 menit setiap pagi. Pada praktiknya, banyak dan jenis kegiatan pada program ini disesuaikan sedemikian rupa dengan kebutuhan, perkembangan dan kemampuan peserta didik.
 - 3) *Main Activities*. Merupakan kegiatan utama dalam pembelajaran, dimana siswa/i diberi pengalaman langsung untuk memahami suatu kompetensi sehingga secara kontekstual mereka mampu merasakan secara langsung yang mereka pelajari dan mengambil hikmah di balik kegiatan yang sudah mereka lakukan.
 - 4) *Makan siang*. Merupakan aktifitas untuk menumbuhkan kemandirian, tanggung jawab 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 aktivitas yang bertujuan agar siswa/i dapat beristirahat sejenak sebelum melakukan aktivitas selanjutnya. Pada program ini peserta didik melakukan tidur siang atau kegiatan mendongeng yang dibacakan 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 dzuhur berjamaah ini pula menjadi salah satu kegiatan pilar taqwa selain qiraati dan sholat dhuha.
 - 7) *Closing/ Refleksi*. Program ini mengajak siswa/i untuk merefleksikan setiap aktivitas yang telah dilakukannya sehingga siswa dapat mengambil *value* dari setiap pengalaman yang diperolehnya.
 - 8) Kunjungan Edukatif dan *Social Gathering*. Merupakan kegiatan belajar dari dunia nyata di sekitar kita dengan tujuan mengenal serta me-

nambah pengetahuan juga membangun hubungan sosial seluas-luasnya. Aktivitas ini menjadi satu bentuk pengenalan pada siswa/i tentang kondisi sesungguhnya dari apa yang dipelajarinya dengan mengunjungi obyek ilmu pengetahuan sesuai dengan tema pembelajaran.

- 9) *Outbound*. Merupakan aktivitas fisik anak untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan, membangun percaya diri, meningkatkan kecakapan hidup 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 *outbound* terdiri dari : permainan tradisional, *low impact, high impact, life skill* (berenang, bersepeda dan memamah).
- 10) *Home Visit*. Merupakan aktivitas kunjungan ke rumah siswa/i untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan melibatkan orang tua sebagai fasilitator. Selain itu kegiatan ini bertujuan untuk saling mengenal dan menjalin silaturahmi 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, memelihara, melestarikan dan memanfaatkannya tanpa merusaknya.
- 12) *Art and camp; Creativity*. Pada aktivitas ini anak diajak melakukan *Reuse-Recycle* dari barang bekas.
- 13) *Cooking*. Aktivitas ini untuk meningkatkan *lifeskill*, kepercayaan diri dan kreatifitas anak.
- 14) *Guru Tamu*. Merupakan kegiatan menghadirkan narasumber untuk tema atau proyek yang sedang dipelajari. Melalui kegiatan tersebut siswa dapat berdiskusi langsung dan mendapatkan cerita inspiratif dari guru tamu tersebut.
- 15) *Project With Parent dan Home Challenge*. Adalah aktivitas yang bertujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman anak terhadap kompetensi dan pengetahuan yang

berkaitan langsung dengan tema pembelajaran.

- 16) *Business Day dan Market Day*. Merupakan kegiatan yang diikuti oleh seluruh komponen sekolah untuk mengapresiasi hasil karya anak dan mengenalkan konsep kewirausahaan pada anak. Waktu dan tema aktivitas bersifat opsional.
- 17) *Camping/ Kelas Malam*. Merupakan kegiatan bersama dengan semua siswa/i yang dilakukan di luar atau di dalam lingkungan sekolah. Semua aktivitas dilakukan untuk memberikan pengalaman kepada anak tentang cara beradaptasi di lingkungan alam, mendekatkan diri pada Allah, belajar untuk berani, percaya diri, bekerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan luar.
- 18) *Eksplorasi / Ekspedisi*. Merupakan kegiatan perjalanan beberapa hari, aktivitas ini menjadi wadah untuk melakukan refleksi dari kehidupan nyata. Siswa harus mempersiapkan bekal dengan *fundraising*. Sikap santun terhadap sesama dan lingkungan, berhati-hati, disiplin, persiapan matang serta kedekatan dengan Sang Pencipta merupakan

salah satu sikap yang ditekankan dalam kegiatan ini.

- 19) *Magang*. Adalah kegiatan magang disuatu tempat untuk menumbuhkan rasa respek, peduli, empati dan *responsible* serta memberikan wawasan tentang profesi dalam kehidupan nyata.

3. *Relational Capital* (Modal Relasional)

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

a. 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. Adapun mengenai misi sekolah alam yaitu: 1) Menyiapkan generasi yang tumbuh dengan kompetensi kepemimpinan 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 ramah lingkungan dan memandang kemampuan individu bisa dikembangkan secara optimal serta memiliki kepercayaan dari masyarakat. Di sekolah alam ini pendidikan bukan saja berfokus pada kompetensi akademik anak saja. Orang tua yang menyadari peran penting praktik pendidikan dapat memberikan kebebasan kepada anaknya untuk mendalami serta meningkatkan minat dan bakatnya, peningkatan terhadap kesadaran orang tua akan hal tersebut berimplikasi pada tingginya wali murid yang lebih memilih sekolah alam. Citra sekolah alam, pada awalnya hanya di anggap sebagai sekolah yang "aneh" karena kegiatan pembelajaran dilaksanakan di saung-saung dan bukan ruang kelas pada umumnya, saat ini mulai mengalami perubahan, perhatian orang tua juga masyarakat mengenai alam saat ini bertambah dan mengalami peningkatan.

b. 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 merupakan wadah bagi para praktisi pendidikan dan pegiat sekolah alam di seluruh Indonesia, menjadi tempat untuk saling menyemangati, memberi inspirasi, pengetahuan serta ide. Berdirinya Sekolah Alam Ciganjur di tahun 1998, telah memengaruhi daerah lain untuk mendirikan sekolah alam. Pada tanggal 1-3 Juli 2011, bersamaan dengan kegiatan Jambore Sekolah Alam Nusantara di Lembang, terbentuklah JSAN yang menjadi wadah sekolah alam nusantara. Saat ini, tidak kurang dari 57 sekolah alam berbaur dalam jaringan tersebut.

c. Kepuasan pelanggan

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

Al-Giva tetap baik dan terjaga baik internal maupun eksternal.

Dengan karakteristik SDM sekolah alam Al-Giva yang sifatnya heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi. Artinya para pengajar di sekolah tersebut berasal dari latar belakang yang beraneka ragam dan seluruh guru di sekolah tersebut adalah guru tetap yang fokus hanya di satu sekolah, yaitu sekolah alam Al-Giva. Hal tersebut menjadi peluang besar bagi sekolah alam Al-Giva dalam memaksimalkan segala modal sumber daya internal tidak bewujud baik *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* yang dimiliki, sehingga dapat bernilai, sulit ditiru, berciri khas sehingga tidak dapat digantikan. Ketika sumber daya tersebut sudah bernilai, unik, berkarakter dan tidak dapat digantikan, maka disinilah titik dimana sekolah alam Al-Giva telah menciptakan keunggulannya sendiri dalam persaingan yang sifatnya berkelanjutan dan kemudian akan membentuk ciri khas bagi sekolah tersebut sehingga tidak kalah saing dengan sekolah-sekolah lain pada umumnya.

Pembahasan

Sustainable Competitive Advantage (SCA)

Sustainable Competitive Advantage Strategy merupakan strategi yang memosisikan perusahaan secara kuat dalam menghadapi pesaing dan membentuk keunggulan yang sifatnya strategis bagi perusahaan secara berkelanjutan. SCA juga mengutamakan service nomor satu kepada konsumen. Service Internal juga diutamakan untuk para karyawan yang merupakan *internal customer*, sedangkan *external* adalah para konsumen yang menggunakan produk barang maupun jasa.

Keunggulan bersaing merupakan keunggulan yang didapatkan melalui strategi supaya dapat terjadi peningkatan nilai guna suatu barang atau jasa kepada konsumen juga dapat dimaknai sebagai hal yang tak dipunyai oleh para pesaing, melaksanakan sesuatu dapat lebih baik dari pesaing atau bisa melaksanakan sesuatu yang belum bisa dilaksanakan oleh perusahaan lain (Ehmke, 2008). Keunggulan bersaing juga merupakan kemampuan yang dapat melakukan sesuatu jauh lebih baik bila dibandingkan dengan para pesaing. Ketika suatu perusahaan dapat melaku-

kan sesuatu yang baru dan tidak mudah untuk ditiru oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu unggul dan diinginkan oleh perusahaan pesaing maka hal itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif itu sendiri pada dasarnya dapat diperoleh secara berkelanjutan dengan cara (1) perusahaan mampu secara berkelanjutan beradaptasi pada pembaruan dalam tren terkini serta tetap memperhatikan kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya internal, dan dengan (2) mampu efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi atau aspek yang akan semakin menguatkan faktor-faktor tersebut (David, 2011).

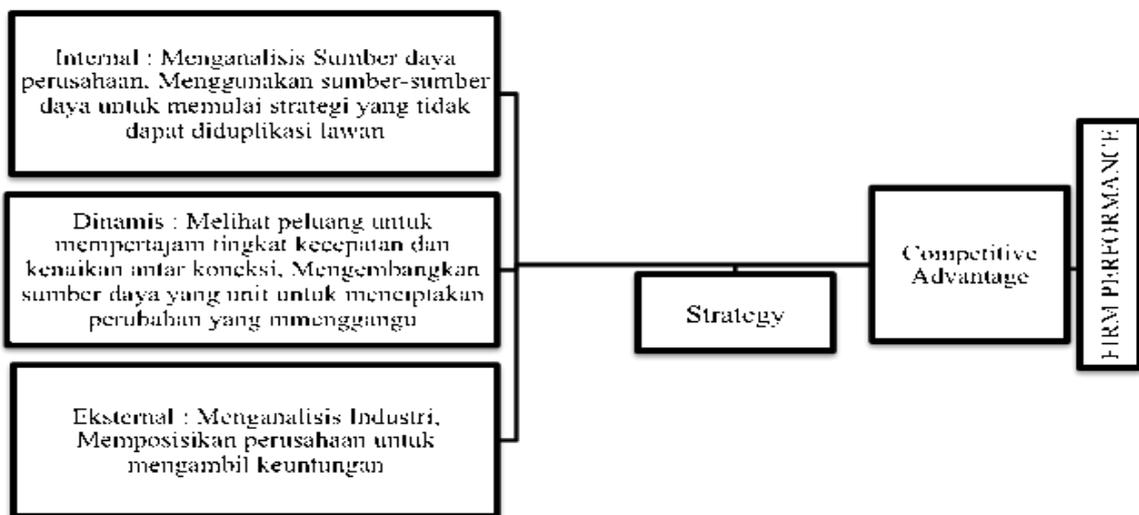
Day & Wensley (dalam Hakim, 2006) menyatakan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sesuai dengan pendapat Ferdinand (Ferdinand, 2003) yang menjelaskan untuk pasar yang bersaing, kompetensi perusahaan melahirkan hasil kerja, apalagi dalam bidang keuangan, begitu terpengaruh oleh derajat keunggulan bersaingnya supaya berta-

han lama eksistensinya, keunggulan dalam bersaing pun harus mampu berkelanjutan dikarenakan awalnya perusahaan memiliki keinginan untuk bertahan lama dalam eksistensinya. Keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu strategi perusahaan supaya tercapai visi akhir, yaitu memperoleh keuntungan tinggi atas kinerja yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bukan menjadi tujuan akhir dari kinerja yang dilakukan, tetapi merupakan sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya yaitu kinerja yang tinggi.

Pada teori berbasis sumber daya, Barney (1991) (Hoffman, 2000) memiliki definisi formal yang mendekati definisi keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering digunakan pada saat ini, maksudnya keunggulan yang dicapai secara kontinu dan menerapkan strategi pencapaian nilai-nilai keunikan yang tidak dimiliki oleh pesaing.

Terdapat tiga penentu yang dapat dimanfaatkan perusahaan guna 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 industri dan cara perusahaan memosisikan 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 & Sanders, 2009)

Selanjutnya, perusahaan yang dinyatakan mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila perusahaan tersebut dapat membuat nilai dimiliki merupakan sesuatu yang dipelopori oleh perusahaan itu sendiri. Bahkan apa yang dilakukan dan dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu hal yang sulit untuk ditiru. Berkaitan dengan hal tersebut, sumber daya perusahaan mempunyai potensi keunggulan bersaing apabila memenuhi syarat, yaitu: 1)

kelangkaan, 2) nilai, 3) tidak dapat ditiru, dan 4) tidak dapat diganti.

Day & Wensley (Hoffman, 2000) menjelaskan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi upaya perusahaan dalam melahirkan keunggulan bersaing, yaitu: 1) Kapabilitas yang unggul, dan 2) Sumber Daya yang unggul. Hal tersebut selaras dengan pemikiran Ferdinand (Ferdinand, 2003) yang menjelaskan sesuai dengan teori berbasis sumber daya, pokok dari keunggulan bersaing

merupakan perpaduan yang unik dari sumber daya dan kapabilitas. Supaya bertahan lama, maka perusahaan atau lembaga pendidikan semestinya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang unik dan membedakan dengan pihak lain. Dengan berdasarkan pada seluruh pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan pada penelitian ini didefinisikan sebagai keunggulan yang dicapai secara kontinu dengan melakukan penerapan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang sedang diterapkan baik oleh pesaing ataupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut.

Model *Resource-Based View*

Teori *Resource Based View* (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian dikembangkan oleh Barney (1991). RBV salah satu dari teori terapan strategi manajemen SDM yang umumnya digunakan untuk mengembangkan model serta memungkinkan dirumuskannya prediksi dan asumsi terhadap pengaruh implementasi sumber daya dalam fungsi organisasi. Akan tetapi, salah satu kekurangan 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 ini, sumber daya internal sangat signifikan bila dibandingkan dengan faktor eksternal organisasi ataupun perusahaan, sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bersaing (Brahmana, 2007). Menurut Fred R. David (David, 2011) pada dasarnya hasil kerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal terbagi dalam tiga kategori yaitu: 1) Sumber daya fisik, meliputi seluruh pabrik serta peralatan, lokasi, sistem dan teknologi, bahan baku serta mesin, 2) Sumber daya manusia meliputi seluruh karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian dan kemampuan, serta 3) Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan dan strategi perusahaan.

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan telah banyak digunakan sebagai tema penelitian dalam keilmuan manajemen strategis. Kerangka ini dipakai dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan yang sudah ditemukan sejak tahun 1960-an, yaitu dengan memaksimalkan kekuatan sumber daya

internal melalui cara menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal, mengeksploitasi potensi di lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan.

Senada dengan pendapat di atas, Fahy (Fahy, 2000) menjelaskan bahwa sukses atau gagalnya perusahaan berkaitan erat dengan kekuatan dan kelemahan sumber daya internal perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Ferreira (Ferreira et al., 2011), bahwa keberhasilan suatu perusahaan berbanding lurus dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya dan bagaimana strategi perusahaan yang bisa mengubah sumber daya itu menjadi sebuah keuntungan ekonomi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber daya yang dimaksud terbagi dua, yaitu sumber daya yang berwujud (misalnya: gedung, tanah, kendaraan, dan lain-lain) dan sumber daya tidak berwujud (misal: merek, reputasi, keahlian, budaya sekolah, struktur, persepsi dan proses yang dimiliki). Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan pada sumber daya tak berwujud yang diketahui sebagai aset yang berpotensi memberikan nilai

tambah bagi lembaga pendidikan untuk mencapai keunggulan bersaing. Nilai tambah dari sumber daya tak berwujud ini merupakan suatu hal yang sulit untuk ditiru oleh pesaing dan sesuatu yang jarang didapatkan. Sumber daya atau aset tak berwujud ini juga lebih dikenal sebagai modal intelektual yang terdiri dari:

1. *Human Capital* (Modal Manusia)

Sejak terjadinya pegeseran ekonomi industri ke arah yang menitik beratkan keandalan sistem informasi dan komunikasi, serta pengetahuan, konsep modal manusia menjadi masalah yang menarik untuk dipelajari lebih lanjut. *Human Capital* merupakan aset yang mengarah kepada *skill*, pengetahuan, talenta, kompetensi maupun pengalaman yang dimiliki oleh SDM yang dipakai pada saat melaksanakan kegiatan pekerjaannya (Cater & Cater, 2009). Selanjutnya Benevene dan Cortini (Benevene & Cortini, 2010), mendeskripsikan bahwa indikator *human capital* diantaranya kepuasan karyawan, komitmen karyawan terhadap perusahaan, pelatihan dan pengembangan karyawan, menyelaraskan nilai-nilai dalam perusahaan juga memberikan dan

mengintegrasikan pengetahuan individu-individu dalam perusahaan.

2. *Structural Capital* (Modal Struktural)

Structural Capital merupakan acuan tertulis yang digunakan oleh SDM pada saat melaksanakan tugasnya sehingga dapat mengetahui dan memahami tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik (Cater & Cater, 2009). Kemudian Benevene dan Cortini (Benevene & Cortini, 2010) menjelaskan bahwa modal struktural merupakan infrastruktur pendukung bagi *human capital* karena eksistensi *structural capital* ini membuat *human capital* dalam organisasi berkembang. Selain itu, *struktural capital* yang kuat dalam sebuah perusahaan akan memiliki sebuah budaya organisasi yang mendukung segala aspek.

3. *Relational Capital* (Modal Relasional)

Relational Capital merupakan hubungan yang mampu dijalin perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan seperti pelanggan, mitra dan pembuat kebijakan (De Castro et al., 2004). Tsai & Ghoshal (1998) mendefinisikan *relational capital* sebagai hubungan antar SDM yang tertanam dalam identitas seperti sebuah paradigma bersama yang memfasilitasi pemahaman umum

dari tujuan bersama. *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*

Keunggulan bersaing berkelanjutan dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan akan terwujud jika pesaing atau kompetitor tak bisa meniru dan gagal mengadaptasi keunggulan yang dimiliki. RBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing hanya dapat timbul dalam keadaan keberagaman dan mobilitas sumber daya perusahaan (Barney, 1991). Asumsi tersebut yang membedakan model berbasis sumber daya dengan model manajemen strategi tradisional. Model strategi tradisional menjelaskan bahwa sumber daya itu dinamis, dan dalam hal ini perusahaan dapat membeli atau membuat sumber daya yang milik perusahaan pesaing. Dalam konteks model RBV, perusahaan atau lembaga tidak mampu memberikan harapan untuk membeli

dan mengambil keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang sulit untuk ditiru dan menjadi ciri khas dari perusahaan tersebut.

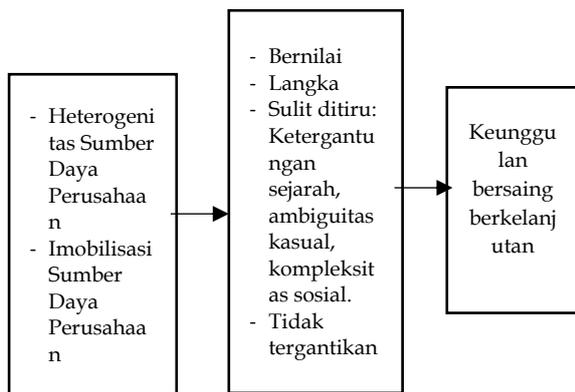
Substansi utama RBV adalah memaksimalkan sumber daya internal sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan SCA diantaranya mempunyai sumber daya bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, serta tidak ada yang dapat menggantikannya. Sumber daya perusahaan dikatakan mempunyai nilai, pada saat hal tersebut digunakan dalam menerapkan strategi sampai akhirnya mampu menghasilkan efektivitas dan efisiensi. Sumber daya dapat disebut langka apabila sumber daya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumber daya yang dimiliki, perusahaan dapat mengoptimalkan strateginya agar para pesaing tidak dapat meniru karena tidak memiliki sumber daya untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Ini semua menunjukkan bahwa sumber daya yang langka dan bernilai merupakan potensi dan keunggulan perusa-

haan dalam bersaing berkelanjutan. Hal ini dapat terjadi bila para pesaing tidak memiliki sumber daya yang sama sehingga mereka tidak dapat meniru dan menduplikasi keunggulan untuk melaksanakan strategi yang sama.

Terdapat tiga faktor utama yang membuat perusahaan atau lembaga mempunyai sumber daya yang sulit ditiru yaitu; 1) kondisi sejarah yang unik, 2) ambiguitas kausal, 3) dan sistem sosial yang kompleks. Selain bernilai dan langka, sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan yang akan mengarahkan perusahaan pada keunggulan bersaing berkelanjutan yang kemudian membentuk karakteristiknya sendiri. Ini menunjukkan bahwa pesaing tidak memiliki sumber daya yang bernilai sama sebagai pengganti dalam mempraktikkan strateginya. Meskipun perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai dan langka tetapi bila pesaing memiliki sumber daya pengganti yang bernilai sama maka sumber daya tersebut bukan lagi sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa

sumber daya yang beraneka ragam dan mempunyai mobilitas rendah akan menentukan sumber daya internal yang bernilai dan langka akan menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Gambar 2 di bawah ini menunjukkan keterkaitan RBV dan SCA.



Gambar 2. Keterkaitan Sumber Daya dengan Keunggulan Bersaing Sumber: (Barney, 1991).

SIMPULAN

Berdasarkan Hasil Penelitian tentang keunggulan bersaing berkelanjutan Sekolah Alam berbasis model *Resource Based View*, dapat disimpulkan bahwa Sekolah Alam Al-Giva mampu menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutannya (*Sustainable Competitive Advantage*) dengan cara memaksimalkan sumber daya internal yang tidak berwujud meliputi modal manusia, diantaranya para pengajar di Sekolah Alam Al-Giva selain diwajibkan untuk menguasai empat kompetensi pendidik (pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional), para pengajar pun dituntut untuk menguasai berbagai keterampilan, seperti keterampilan

kreatif, keterampilan berinovasi dan menunjukkan pribadi yang mandiri. Modal struktural yang terdiri dari pedoman kurikulum yang memiliki empat pengembangan, yaitu pengembangan akhlak, logika, sifat kepemimpinan dan mental bisnis. Serta memiliki program kekhasan seperti *daily activities*, *morning activities*, *greenlab*, *home visit*, dan lain-lain. Sedangkan Modal Manusia (*relational capital*) terdiri dari citra lembaga pendidikan, kerjasama dengan instansi luar dan kepuasan pelanggan. Dari ketiga aspek tersebut keunggulan bersaing berkelanjutan di Sekolah Alam Al-Giva didapatkan, karena ketiga aspek ini sama-sama bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan.

Pendekatan atau metode yang pada praktiknya lebih condong pada praktik mengarah kepada manajemen strategi dalam dunia bisnis atau perusahaan, ternyata dapat diaplikasikan pada lembaga 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

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
 Benevene, P., & Cortini, M. (2010).

- Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*.
<https://doi.org/10.1108/14691931011039642>
- Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Pearson Education Inc.
- Cater, T., & Cater, B. (2009). (In) Tangible Resource As Antecedents Of A Company's Competitive And Performance. *Journal for East European Management Studie*, 10(1).
<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-186>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept And Cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- De Castro, G. M., Sáez, P. L., & López, J. E. N. (2004). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4).
<https://doi.org/10.1108/14691930410567022>
- Ehmke, C. (2008). Strategies for Competitive Advantage. *Western Extension Marketing Committee*, 5, 1-8.
- Fahy, J. (2000). The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*.
<https://doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Ferdinand, A. (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestion*, 11(1).
<https://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Freddy, R. (2006). *Teknik Mengukur Dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hakim, N. (2006). *STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN MELALUI KINERJA TEKNOLOGI INFORMASI DAN INOVASI TEKNOLOGI (Studi Empiris [Universitas Diponegoro])*.
<http://eprints.undip.ac.id/15274/>
- Handayani, S., & Alriani, I. M. (2016). Membangun Sustainable Competitive Advantage Melalui Budaya Inovasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 23(41).
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4).
- Maryati. (2007). Sekolah Alam, Alternatif Pendidikan Sains Yang Membebaskan Dan Menyenangkan. *Juridik Kimia*, 6(1).
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Purnama, S. (2016). *Strategi Meraih Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) Berbasis Model Resource-Based View (Studi Deskriptif Analitik pada SMA Santa Maria 3 Cimahi)*.
- Purwanto, N. A. (2011). Strategi Bersaing Dalam Bisnis Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1).
- Sugiono, A. (2018). Resource Based

- View In The Strategic Management Model Framework. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3).
- Sukma, A. H. (2017). Perspektif The Resource Based View (RBV) Dalam Membangun Competitive Advantage. *Ad-Deenar Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1).
- Sulistyandari, & Handayani, S. R. (2011). Membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Kajian Literatur Pada Konteks Usaha Kecil Dan Menengah. *Jurnal & Proceeding FEBUNSOED*, 1(1).
- Tupamahu, F. A. S. (2015). Integrasi Budaya Terhadap Kapabilitas Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) Usaha Kecil Dan Usaha Mikro Etnis Maluku Di Kota Ambon. *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)*, 2(1).
- Yusuf, A. M. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Kencana.