

ANALISIS RESOURCES BASED VIEW (RBV) STUDI KASUS: PADA YAYASAN PENDIDIKAN GKPS

Relahati Giawa

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun
Jl. Sisingamangaraja No.1 P.Siantar
Jurnalmanajemenfeusi@gmail.com

Liharman Saragih, SE, MM

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun
Jl. Sisingamangaraja No.1 P.Siantar

Abstrak: Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) mengambil peran didalam membentuk, mendidik, dan mencerdaskan anak-anak bangsa dengan mendirikan Yayasan Pendidikan GKPS. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut Yayasan Pendidikan GKPS mempunyai berbagai strategi untuk boleh bersaing dengan yayasan pendidikan lainnya. Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capability*) Yayasan Pendidikan GKPS yang dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Untuk mengetahui strategi *Resources Based View* (RBV) dalam peneglolaan Yayasan Pendidikan GKPS, (2) Mengidentifikasi *resources* dan *capability* apa yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan GKPS dikaitkan dengan peluang dan ancaman dengan menggunakan kerangka analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*) dalam menghadapi persaingan, (3) Mengetahui kondisi *resources* dan *capability* dalam bisnis di Yayasan Pendidikan GKPS dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi di masa sekarang maupun yang akan datang dengan menggunakan analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*).

Penelitian ini dilaksanakan pada Yayasan Pendidikan GKPS. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi dengan penentuan informan secara *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Pendidikan GKPS memiliki sebanyak 13 sumber daya serta kapabilitas sebanyak 7 jenis berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Hasil analisis memberikan hasil bahwa Yayasan pendidikan GKPS memiliki *resources* dan *capabilities* yang masih berada pada kategori *competitive parity* dan *temporary competitive advantage*, oleh karena itu dibutuhkan formulasi strategi yang tepat untuk menjadikan *resources* dan *capabilities* tersebut menjadi *Suistanable competitive advantage*.

Kata kunci: *Resource Based View* (RBV), VRIO, Sumber daya, Kapabilitas

Abstract: *Simalungun Protestant Christian Church (GKPS) takes a role in forming, educating and educating the nation's children by establishing the GKPS Education Foundation. In carrying out these duties and responsibilities the GKPS Education Foundation has various strategies to be able to compete with other educational foundations. For this reason, an internal approach which includes resources and capabilities of the GKPS Education Foundation needs to be able to create a competitive advantage.*

This study aims to: (1) To find out the Resources Based View (RBV) strategy in managing the GKPS Education Foundation, (2) Identify what resources and capabilities owned by the GKPS Education Foundation are associated with

opportunities and threats using the VRIO analysis framework (Valuable, Rare, Inimitable, Organization) in facing competition, (3) Knowing the condition of resources and capability in business in the GKPS Education Foundation in facing higher and higher competition now and in the future by using VRIO analysis (Valuable, Rare, Inimitable, Organization).

This research was conducted at the GKPS Education Foundation. Data were collected using the method of observation, interviews and documentation with the determination of informants by purposive sampling. The results showed that the GKPS Education Foundation had as many as 13 resources and as many as 7 types of capabilities as potential competitive advantages. The results of the analysis show that are still in the category of competitive advantage, therefore the right strategy formulation is needed to make these resources and capabilities become sustainable competitive advantage.

Keywords: Resource Based View (RBV), VRIO, Resources, Capability

1. PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia saat ini begitu miris dan menyedihkan banyak hal yang harus diperbaiki dimulai dari pendidikan usia dini sampai perguruan tinggi. Salah satu yang menjadi kelemahan pendidikan di Indonesia adalah yang pertama bentuk kurikulumnya, kurikulum di Indonesia terlalu banyak memaksa para pelajar untuk menghafal materi melalui penjelasan serta melalui cara membayangkan, masih terlalu sedikit praktek yang dilakukan sehingga membuat para pelajar sulit untuk memahami apa yang dia pelajari. Kedua adalah fasilitas yang masih belum merata kesemua wilayah di Indonesia. Ketiga adalah rendahnya kualitas para pengajar di Indonesia, masih banyak guru-guru yang belum memiliki kemampuan mengajar yang baik karena banyak rakyat Indonesia yang masih belum menghargai profesi seorang guru atau pengajar dan juga masih kurangnya apresiasi pemerintah untuk para guru-guru di Indonesia.

Dewasa ini pendidikan di Indonesia sedikit mendapat angin segar, karena beberapa penancangan-penancangan dan juga kebijakan-kebijakan pemerintah, seperti : kebijakan pengembangan kualitas dan penambahan jumlah SMK di Indonesia yang membuat para pelajar memiliki keterampilan lebih dan praktek yang memadai, begitu juga SMA dengan berlakunya kurikulum 2013 membuat pelajar mampu memaparkan apa yang ia pelajari tidak hanya menghafal materi secara penuh. Menambah fasilitas yang di distribusikan kedaerah-daerah terpencil untuk meningkatkan kualitas para guru dan pengajar. Mengadakan berbagai seminar untuk melatih dan menambah kemampuan guru dalam mengajar dan memahami keadaan para muridnya dan juga penancangan kebijakan kesejahteraan guruyang membuat semakin banyak yang berminat mengabdikan sebagai guru yang handal sehingga membuat guru lain merasa perlu untuk berkembang supaya meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu pendidikan memegang peranan yang amat penting untuk menjamin kelangsungan hidup Negara dan Bangsa, karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia.

Dalam hal ini Gereja Kristen Protestan Simalungun (GKPS) juga mengambil peran didalam membentuk, mendidik, dan mencerdaskan anak-anak

bangsa dengan mendirikan Yayasan Pendidikan GKPS. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut Yayasan Pendidikan GKPS mempunyai berbagai strategi untuk boleh bersaing dengan yayasan pendidikan lainnya. Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini Yayasan Pendidikan GKPS dituntut untuk mengembangkan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi persaingan tersebut. Perlunya evaluasi strategi sebagai koreksi, apakah strategi yang sudah di terapkan sudah mencapai dalam taraf keunggulan bersaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) dari organisasi tersebut, proses identifikasi akan menampilkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Seperti organisasi lainnya, Yayasan Pendidikan GKPS juga dituntut memiliki suatu keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), organisasi harus menganalisa sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan- kekuatannya dalam rangka membangun kemampuan (*Capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut. Adanya berbagai faktor internal dan eksternal yang seringkali mengalami perubahan tersebut perlu dipertimbangkan oleh Yayasan Pendidikan GKPS sehingga Yayasan Pendidikan GKPS tersebut dapat bertahan bahkan mampu berkembang dimasa yang akan datang.

Yayasan Pendidikan GKPS bergerak dibidang jasa pelayanan pendidikan yang harus menghadapi persaingan dengan Yayasan Pendidikan yang lainnya seperti Yayasan Pendidikan Teladan, Yayasan Pendidikan Keluarga dan Yayasan Pendidikan Kartini Handayani. Meskipun Yayasan Pendidikan GKPS ini terbilang cukup lama dalam bidang jasa pelayanan pendidikan tetapi Yayasan Pendidikan GKPS ini mampu terus menghadapi persaingan dengan Yayasan Pendidikan lainnya, hal ini dibuktikan dari jumlah siswa/siswi yang meningkat dari tahun ke tahun, mereka tetap memilih menempuh pendidikan di Yayasan Pendidikan GKPS sebagai tempat layanan Pendidikan. Tugas- tugas Yayasan Pendidikan itu menjadikan Yayasan Pendidikan GKPS sebagai pihak yang sangat

dibutuhkan dalam menyediakan kebutuhan masyarakat dan mewujudkan cita-cita masyarakat yang menjadikan warganya memiliki kehidupan yang lebih baik dan memiliki pendidikan yang baik. Ada pun sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan GKPS terdiri dari PAUD/ TK, SD, SMP, SMA/SMK dan Asrama dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1

Jumlah Sekolah Yayasan Pendidikan GKPS

No	Unit Sekolah	Jumlah
1	PAUD/ TK	4 Unit
2	SD	19 Unit
3	SMP	7 Unit
4	SMA	1 Unit
5	SMK	3 Unit
6	Asrama	2 Unit

Sumber : Yayasan Pendidikan GKPS, 2020

Jumlah unit sekolah Yayasan Pendidikan GKPS yaitu: PAUD/ TK sebanyak 4 unit sekolah, SD sebanyak 19 unit sekolah, SMP sebanyak 7 unit sekolah, SMA sebanyak 1 unit sekolah, SMK sebanyak 3 unit sekolah, serta Asrama sebanyak 2 unit yaitu Asrama Putri dan Asrama Putra.

Yayasan Pendidikan GKPS saat ini sedang berbenah meningkatkan kualitas pendidikan. Mewujudkan pendidikan GKPS yang mampu menghasilkan generasi yang beriman sejati kepada Kristus, Cerdas dan menjadi berkat ditengah masyarakat dan dunia. Langkah mendasar yang dilakukan adalah mengembalikan tujuan pendidikan sebagaimana yang diinginkan oleh para pendiri yakni mendidik peserta didik, membaca, menulis, berhitung dan belajar Firman Tuhan. Diharapkan setiap sekolah dapat menghadirkan citra Allah disetiap ruang kelas. Langkah berikutnya adalah mendorong semua sekolah untuk mencapai kualitas sebagaimana sudah ditentukan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) mulai dari standar proses, tata kelola, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana dan pembiayaan. Hal terakhir adalah menghimpun seluruh potensi dan melibatkan seluruh pihak yang

berkepentingan untuk ikut ambil bagian sesuai kemampuan masing-masing.

Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capability*) Yayasan Pendidikan GKPS yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Yayasan Pendidikan GKPS khususnya dalam *resources* dan *capability* yang dimiliki dengan menggunakan analisis *Resources Based View* (RBV) untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Manajemen diartikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Hal tersebut berarti bahwa manajemen berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi, dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. (David, 2013: 3).

Strategi

Strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Strategi tersebut akan membentuk rencana besar tentang bagaimana organisasi mencapai visi dan misinya.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan didalam pasar yang bersaing, namun setelah beberapa dasawarsa adanya perluasan dan kemakmuran yang hebat mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang dalam mengejar diversifikasi.

Resource Based-View

Teori *Resources Based-View* (RBV) memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori *Resources Based-View* (RBV) yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Resource

Barney dan Hesterly memandang sumber daya dalam RBV (*Resources Based View*) sebagai salah satu aset berwujud (*tangible*) dan aset berwujud (*intangibile*) yang dapat dikontrol oleh perusahaan dan dapat digunakan untuk menciptakan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. **Capability**

Kapabilitas organisasi bukan merupakan input yang spesifik sebagaimana aset terlihat maupun tidak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dan cara mengkombinasikan asset, manusia dan proses yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output.

VRIO Framework

Barney & Hesterly (2015, p. 88) mengemukakan bahwa VRIO adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur analisis internal, yang mana pada kerangka kerja VRIO terdiri atas empat pertanyaan yang harus ditanyakan terkait dengan sumber daya atau kapabilitas untuk menentukan segi potensial dari kompetitifnya. Empat pertanyaan tersebut meliputi *value*, *rarity*, *imitability*, dan *organization*. Parameter tersebut dijelaskan secara terperinci pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2

VRIO Framework

Is the Resources or Capability

<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to Imitate</i>	<i>Exploited by Organization</i>	<i>Competitive Implication</i>
No	-	-	No.	Competitive Disadvantage
Yes	No	-		Competitive Parity
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage

(Sumber: Amin (2019: 6))

3. METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2017: 216), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, yang mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, serta analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini berlangsung dari bulan Maret 2020 sampai Juni 2020 di Yayasan Pendidikan GKPS tepat di Jalan Pdt. J. Wismar Saragih, Komp. Kantor Pusat GKPS Pematangsiantar.

Informan Penelitian

Teknik pemilihan informan yang digunakan peneliti adalah *nonprobability sampling* dengan teknik sampel *purposive sampling*. Menurut Sugiyono, (2017: 216) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sementara *purposive sampling* diartikan sebagai teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Adapun rincian informan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1	Jefri Sipayung	Ketua YP GKPS
2	Delmi Saragih	Anggota YP GKPS
3	Pdt.Paul Munthe	Pembina YP GKPS
4	Pdt.Aman S.Purba	Kadep GKPS
5	Mangantar Napitupulu	Kepala Sekolah
6	St.Gideon Purba	Staff Asett YP GKPS
7	Romauli Hutasoit	Staff Keuangan YP GKPS
8	Inka Girsang	Kord.Kantor YP GKPS
9	Wiranata Saragih	Staff Keuangan YP GKPS
10	Marsiden Sipayung	Guru
11	Roma Girsang	Guru
12	Heldiana Malau	Orang Tua
13	Rolensi Girsang	Orang Tua
14	Sumarni Laia	Siswa
15	Lidia Girsang	Siswa

(Sumber: Data diolah, 2020)

Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang diangkat dalam objek penelitian adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan**Identifikasi Sumber Daya pada Yayasan Pendidikan GKPS**

Berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, sumber daya yang ada pada Yayasan Pendidikan GKPS secara terperinci dapat ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Identifikasi Sumber Daya

No.	Sumber Daya
1	Struktur pelaporan keuangan
2	Sistem perencanaan (program)
3	Letak geografis sekolah-sekolah YP GKPS
4	Penginapan YP GKPS
5	Relasi dengan Gereja, Instansi, Luar negeri
6	Sumber Daya Manusia (SDM)
7	Mutu sekolah, kualitas pembelajaran
8	Infrastruktur sekolah, sarana dan prasarana
9	Lahan, tanah yang luas
10	Promosi (AB, Website, Twitter, FB, Instagram, Kunjungan Gereja)
11	Budaya Kerja (pelayanan)
12	Kualitas Pendidik dan tenaga kependidikan
13	Tata kelola dan kepemimpinan sekolah

Identifikasi Sumber Daya pada Yayasan Pendidikan GKPS

Berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, Kapabilitas yang ada pada Yayasan Pendidikan GKPS secara terperinci dapat ditunjukkan pada Tabel 5

Tabel 5 Identifikasi Kapabilitas

No.	Kapabilitas
1	Kemampuan dalam penguatan sistem keuangan
2	Kemampuan dalam memberdayakan kepala sekolah, guru, siswa
3	Kemampuan dalam bekerja satu tim
4	Kemampuan mempromosikan sekolah
5	Kemampuan pengelolaan lahan, tanah sekolah
6	Kemampuan dalam menjalin relasi dengan Gereja, Instansi, Luar negeri
7	Kemampuan dalam meningkatkan kualitas kepala sekolah, guru-guru

Analisis VRIO pada Sumber Daya

Berdasarkan pada hasil uji analisis VRIO yang dilakukan pada sumber daya yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan GKPS dapat diidentifikasi bahwa Yayasan Pendidikan GKPS memiliki 6 sumber daya yang memiliki *sustained competitive advantage* sementara sumber daya lainnya hanya bersifat *competitive parity* dan *temporary competitive advantage*. Adapun hasil uji VRIO dapat ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 5
Hasil Uji VRIO Sumber Daya

Sumber Daya	V	R	I	O
Letak geografis sekolah-sekolah YP GKPS	v	-	-	-
Mutu sekolah, kualitas pembelajaran	v	-	-	-
Kualitas Pendidik dan tenaga kependidikan	v	-	-	-
Tata kelola dan kepemimpinan sekolah	v	-	-	-
Sumber Daya Manusia (SDM)	v	-	-	v
Infrastruktur sekolah, sarana dan prasarana	v	-	-	v
Sistem perencanaan (program)	v	v	-	v
Relasi dengan Gereja, Instansi, Luar negeri	v	v	v	v
Struktur pelaporan keuangan	v	v	v	v
Lahan, tanah yang luas	v	v	v	v
Penginapan YP	v	v	v	v
Budaya kerja (Pelayanan)	v	v	v	v
Promosi (AB, Website, Twitter, FB, Instagram, Kunjungan Gereja)	v	v	v	v

Tabel 6
Hasil Uji VRIO pada Kapabilitas

Kapabilitas	V	R	I	O
Kemampuan dalam penguatan sistem keuangan	v	-	-	v
Kemampuan dalam meningkatkan kualitas kepala sekolah, guru-guru	v	-	-	v
Kemampuan pengelolaan lahan, tanah sekolah	v	-	v	v
Kemampuan dalam memberdayakan kepala sekolah, guru, siswa	v	v	v	v
Kemampuan bekerja sama dalam tim	v	v	v	v
Kemampuan mempromosikan sekolah	v	v	v	v
Kemampuan dalam menjalin relasi dengan gereja, instansi, luar negeri	v	v	v	v

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan hasil analisis VRIO pada Yayasan Pendidikan GKPS tersebut dapat dihasilkan strategi-strategi alternatif untuk memaksimalkan *resource* dan *capability* dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan GKPS, yaitu:

1. Mempertahankan serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang termasuk kedalam kategori *sustained competitive advantage*
2. Memperbaiki dan meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang masih bersifat *temporary competitive advantage* dan *competitive parity* agar mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada Yayasan Pendidikan GKPS
3. Dari visi dan misi Yayasan Pendidikan GKPS dapat diambil suatu strategi untuk dapat membawa Yayasan Pendidikan GKPS menjadi unggul maka fokus Yayasan Pendidikan GKPS yaitu :
 - a. Untuk lebih melakukan peningkatan tata kelola dan kepemimpinan sekolah (Pelatihan kepemimpinan kepala sekolah, implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) secara bertahap, pengembangan sistem informasi dan akademik sekolah, integrasi teknologi dan informasi dalam manajemen sekolah)
 - b. Melakukan peningkatan kualitas pembelajaran (revitalisasi kurikulum, peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, penguatan supervise

- pembelajaran, integrasi teknologi dan internet dalam proses pembelajaran)
- c. Penguatan SDM/ tendik dan kependidikan (perbaikan proses rekrutmen, penilaian kinerja, kualifikasi dan sertifikasi, penghargaan karyawan berprestasi)
 - d. Memperbaiki sarana dan prasarana (pembangunan dan renovasi fisik, pengadaan meja dan kursi, pengadaan seragam pegawai dan siswa, pengadaan *finger print* melalui dana bos, sumbangan individu/ tokoh simalungun, bantuan pemerintah)
 - e. Keuangan yang kuat (penguatan sistem keuangan/sentralisasi, pembentukan penyandang dana Yayasan, penjaminan dana dari pimpinan pusat, sumbangan sukarela/individu/lembaga)
4. Dari hasil Uji VRIO pada Yayasan Pendidikan GKPS ditemukan sembilan (9) sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang masih dalam kategori *Competitive Parity* dan *Temporary Competitive Advantage* untuk bisa menjadi *Sustained Competitive Advantage* serta 10 sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang sudah tergolong *Sustained Competitive Advantage*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik pengamatan (*observasi*), wawancara (*interview*), dan dokumentasi yang dilaksanakan di Yayasan Pendidikan GKPS dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Hasil analisis VRIO pada Yayasan Pendidikan GKPS tersebut dapat dihasilkan strategi-strategi alternatif untuk memaksimalkan *resource* dan *capability* dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan GKPS, yaitu:
 - a. Mempertahankan serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang termasuk kedalam kategori *sustained competitive advantage*
 - b. Memperbaiki dan meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang masih bersifat *temporary competitive advantage* dan *competitive parity* agar mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada Yayasan Pendidikan GKPS
2. Dari visi dan misi Yayasan Pendidikan GKPS dapat diambil suatu strategi untuk dapat membawa Yayasan Pendidikan GKPS menjadi unggul maka fokus Yayasan Pendidikan GKPS yaitu :
 - a. Untuk lebih melakukan peningkatan tata kelola dan kepemimpinan sekolah (Pelatihan kepemimpinan kepala sekolah, implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) secara bertahap, pengembangan sistem informasi dan akademik sekolah, integrasi teknologi dan informasi dalam manajemen sekolah)
 - b. Melakukan peningkatan kualitas pembelajaran (revitalisasi kurikulum, peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, penguatan supervise pembelajaran, integrasi teknologi dan internet dalam proses pembelajaran)
 - c. Penguatan SDM/ tendik dan kependidikan (perbaikan proses rekrutmen, penilaian kinerja, kualifikasi dan sertifikasi, penghargaan karyawan berprestasi)
 - d. Memperbaiki sarana dan prasarana (pembangunan dan renovasi fisik, pengadaan meja dan kursi, pengadaan seragam pegawai dan siswa, pengadaan *finger print* melalui dana bos, sumbangan individu/ tokoh simalungun, bantuan pemerintah)
 - e. Keuangan yang kuat (penguatan sistem keuangan/sentralisasi, pembentukan penyandang dana Yayasan, pinjaman dana dari pimpinan pusat, sumbangan sukarela/ individu/ lembaga)

3. Dari hasil Uji VRIO pada Yayasan Pendidikan GKPS ditemukan sembilan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang masih dalam kategori *Competitive Parity* dan *Temporary Competitive Advantage* untuk bisa menjadi *Sustained Competitive Advantage* serta 10 sumber daya dan kapabilitas yang sudah tergolong *Sustained Competitive Advantage*. 4 sumber daya Yayasan Pendidikan GKPS yang masih tergolong *Competitive Parity*, 3 sumber daya tergolong *Temporary Competitive Advantage* dan 6 sumber daya yang sudah *Sustained Competitive Advantage* serta Tidak terdapat kapabilitas Yayasan Pendidikan GKPS yang masih tergolong *Competitive Parity*, dan 3 kapabilitas yang tergolong *Temporary Competitive Advantage* dan 4 kapabilitas yang sudah *Sustained Competitive Advantage*.
4. Dari hasil wawancara dengan Informan dapat disimpulkan bahwa:
 - a. Beberapa sekolah sudah strategis lokasinya tetapi masih ada yang berada dipertkampungan yang jauh dari perkotaan.
 - b. Mutu sekolah, kualitas pembelajaran, kualitas pendidik dan tenaga pendidik masih belum sepenuhnya berkualitas karena masih banyak sekolah yang masih dipengaruhi oleh keterbatasan pendapatan.
 - c. Infrastruktur/ sarana dan prasarana yang masih banyak bangunan- bangunan serta fasilitas yang perlu dilengkapi serta dibenahi

Saran

Berdasarkan dari pengkajian hasil penelitian di lapangan maka peneliti memberikan saran bagi Yayasan Pendidikan GKPS, yaitu sebagai berikut:

1. Yayasan Pendidikan GKPS mendorong semua sekolah untuk mencapai kualitas sebagaimana sudah ditentukan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP) mulai dari standar proses, tata kelola, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana dan pembiayaan.
2. Yayasan Pendidikan GKPS hendaknya mempromosikan sekolah-sekolah tidak hanya dikalangan jemaat GKPS tetapi di semua lapisan masyarakat baik itu melalui media social maupun kunjungan gereja secara oikumene.
3. Yayasan Pendidikan GKPS hendaknya membenahi infrastruktur sekolah dan melengkapi sarana dan prasarana sehingga peserta didik dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik dan nyaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul & Darsono (2015). *Manajemen Strategis Kajian Keputusan Manajerial Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- AMALI, F. Z., & Ciptono, W. S. (2018). Analisis Resource Based View (RBV) Pada PT Garda Utama Arthadarma. *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*, diakses pada 13 Juni 2020.
- Amin, R. M. (2018). Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resource Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Pada Desa Wisata Sanankerto). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, diakses pada 12 Mei 2020.
- David Fred & David Forest (2019). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Cetakan II.
- Fasichach, N. (2013). Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Dengan Pendekatan Resources Based View. *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*, diakses pada 28 April 2020.
- Fajri, A., Satria, B., & Fahmi, M. (2017). Analisa Resource-based View Strategy Studi Kasus pada STMIK Widya Cipta Dharma Samarinda, *Sebatik*, diakses pada 9 Juni 2020.
- Hasibuan.P.S.Malayu (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Irham Fahmi (2013). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Lantip Diatprasojo (2018). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: UNY Press.
- Mariana, C. D. (2014). Analisis Resource Based View (RBV) Pada Mirota Batik(Hamzah Batik) Pusat Batik Dan Kerajinan, Yogyakarta, *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*, diakses pada 9 Juni 2020.
- Miralka, F. (2015). Analisa Faktor Internal Perusahaan Untuk Menemukan Keunggulan Bersaing Pada PT.X. *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*, diakses pada 04 Mei 2020.
- Noe.A.Raymond Dkk (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter.E.Michael (2018). *Keunggulan Bersaing menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga, Cetakan II.
- Porter. E.Michael & Maulana (2015). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Pradhanti, N., & Nahartyo, E. (2018). Analisis Resource Based View (RBV) Pada Enterprise Agency (Salah Satu Kantor Agency Prudential dengan Badan Hukum PT Sinergy Eka Sejahtera). *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*, diakses pada 12 Juni 2020.
- Muharam, D. R. (2017). Penerapan konsep Resources Based View (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, diakses pada 05 Mei 2020.
- Rival Abdul Prawironegoro Darsono (2015). *Manajemen Strategis: kajian Keputusan Manajerial Bisnis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wicana Media.

- Shidqi, M. F., & Tricahyono, D. (2017). Formulasi Strategi Hotel Rumah Tawa Dalam rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Pendekatan Resource-Based View, *eProceedings of Management*, diakses pada 15 Mei 2020.
- Sugiyono.Dr.Prof. (2017). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Afabeta.
- Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strenght & Weakness), Menggunakan Konsep Resource Based View of The Firm dengan Kerangka VRIO, *Binus Business Review*, diakses pada 17 Mei 2020.
- Widjajani, W., & Yudoko, G. (2008). Keunggulan Kompetitif Industri Kecil di Klaster Industri Kecil Tradisional Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong Bandung, *Jurnal Teknik Industri*, diakses pada 28 April 2020.