
USULAN MODEL STRATEGI DENGAN PESTLE FRAMEWORK DAN VRIO FRAMEWORK PADA INDUSTRI PARIWISATA

Rintan br Saragih
Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia
Email: saragihrintan@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian ini menggunakan disain kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan penggunaan data primer dan data sekunder. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi lingkungan internal dan eksternal Anju Cottage dan untuk membangun sebuah konsep dan model strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara mendalam dan observasi non partisipatif dengan penentuan sample narasumber menggunakan metode purposive sampling. Hasil penelitian ini berupa usulan model strategi untuk mewujudkan keunggulan kompetitif Anju Cottage dengan menggunakan PESTLE dan VRIO framework. Model ini diharapkan mampu berkontribusi dalam mencapai profit margin. Oleh karena itu disarankan agar Anju Cottage dapat mengimplementasikan model tersebut dengan tujuan agar dapat dilakukan evaluasi terhadap rangkaian strategi yang telah dipilih. Dan apabila strategi yang diusulkan tidak relevan, maka dapat dipetakan akar masalah dan kendalanya sehingga dapat dibangun kembali strategi yang lebih sesuai

Keywords: Strategi; PESTLE; VRIO.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri pariwisata merupakan suatu fenomena yang menarik, meskipun pariwisata juga merupakan sektoe yang sangat sensitive terhadap perubahan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal yang sangat berpengaruh terhadap jumlah dan minat wisatawan untuk mengunjungi suatu negara, provinsi maupun daerah. Industri tersebut secara langsung memberikan dampak terhadap ekonomi, sosial, dan budaya (Gelgel,2006). Selain itu sector pariwisata merupakan salah satu penggerak utama perekonomian dunia karena mampu menghasilkan devisa negara dan meningkatkan kesempatan kerja (Winarsih dan Fariz,2022).

Efektivitas strategi pemasaran pariwisata juga dipengaruhi oleh kualitas pemasar yang mengoptimalkan pemasarannya dan mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya. Hal ini erat kaitannya dengan tingkat persaingan pada industry pariwisata sendiri. Pelaku pariwisata dituntut agar mampu melakukan inovasi, mampu menyajikan dan memberikan keunggulan kompetitif agar kegiatan promosi yang dilakukan mampu mendongkrak pertumbuhan di industry pariwisata (Aihua Su, 2020); (Marios Sotiriadis, 2021) dan (William Quezado, 2021).

Industri pariwisata juga merupakan industri yang sangat kompetitif dan tumbuh paling cepat di dunia. Keadaan ini membuat pegiat wisata harus memiliki perencanaan yang matang terhadap destinasi wisata yang mereka kelola. Salah satu pegiat wisata adalah Anju Cottage yang beralamat di jalan lingkar Tuktuk

kelurahan Tuktuk Siadong kecamatan Simanindo kabupaten Samosir provinsi Sumatera Utara Indonesia.

Lingkungan eksternal merupakan suatu kondisi/faktor-faktor yang berada di luar perusahaan namun keberadaannya sangat memengaruhi keberlangsungan hidup jangka Panjang perusahaan sekaligus memengaruhi tingkat persaingan antar industry sejenis. Lingkungan eksternal selalu berubah dan hal ini menuntut perusahaan untuk senantiasa memonitor perubahan serta mengevaluasi keseluruhan strategi apakah strategi yang telah dirumuskan masih mampu bertahan di tengah tingginya tingkat persaingan antar perusahaan (dalam kaitannya dengan mencapai tujuan jangka panjang). Beberapa perubahan tersebut tidak dapat diidentifikasi namun beberapa diantaranya dapat diidentifikasi yaitu ancaman dan peluang. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu lingkungan internal. Perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan keunggulan kompetitif. Wernerfelt (1984). Wernerfelt berpendapat bahwa bagi perusahaan, sumber daya dan produk adalah dua sisi dari koin yang sama. Wernerfelt mengusulkan bahwa perusahaan dapat memperoleh “pengembalian di atas normal” dengan cara mengidentifikasi dan memperoleh sumber daya yang penting untuk pengembangan produk yang diminta. Prahalad dan Hamel (1990) dalam penelitiannya berpendapat bahwa tugas kritis manajemen adalah menciptakan produk baru yang radikal, yang dimungkinkan oleh sifat eksploitatif dari kompetensi inti perusahaan. Perusahaan tidak hanya fokus pada sumber daya statis tetapi juga keterampilan, teknologi, pengetahuan, dll yang tak dapat ditiru perusahaan, yang digunakan untuk menyebarkannya.

Sebagai pegiat wisata, maka Anju Cottage dituntut untuk mampu melakukan pemetaan terhadap lingkungan internal dan eksternal sehingga memiliki strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yang tentunya akan berdampak terhadap peningkatan pendapatan. Anju Cottage harus mampu mengeksplorasi seluruh sumber daya yang dimiliki.

Masalah Penelitian

Berikut beberapa permasalahan awal yang dapat diidentifikasi:

1. Lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang belum teridentifikasi
2. Belum adanya model strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada bagian pendahuluan dan masalah penelitian, maka penelitian ini bertujuan:

1. Mengidentifikasi dan mengeksplorasi lingkungan internal Anju Cottage
2. Mengidentifikasi dan mengeksplorasi lingkungan eksternal Anju Cottage
3. Untuk membangun sebuah konsep dan model strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif

LANDASAN TEORI

Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan alat yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi/menemukan serta mengevaluasi factor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan saat ini dan di masa depan. PESTEL merupakan singkatan dari Political, Economic, Social, Technological, Legal dan Environment

a. Political

Faktor ini akan mengevaluasi sejauh mana suatu kebijakan pemerintah dan pemerintah bisa memberikan dampak pada perusahaan. Misalnya kebijakan politik, kebijakan perdagangan, kebijakan fiscal dan juga perpajakan. Karena kebijakan-kebijakan ini akan berdampak terhadap kemampuan perusahaan.

b. Economic

Faktor ekonomi mencakup perkembangan ekonomi, nilai tukar, suku bunga, tingkat inflasi, pendapatan konsumen, dan tingkat pengangguran. Selain itu perubahan ekonomi akan memberikan dampak pada daya beli konsumen, berdampak terhadap penawaran dan juga permintaan produk

c. Social

Faktor sosial sangat penting untuk mengarahkan produk pada karakteristik pelanggan tertentu. Adapun dimensi sosial yang dimaksud meliputi karakteristik norma, demografis, adat istiadat, dan juga berbagai nilai populasi tempat perusahaan bergerak. Tren populasi juga termasuk di dalamnya, seperti tingkat pertumbuhan penduduk, distribusi pendapatan, usia, penekanan keselamatan, karir, kesadaran kesehatan, hingga gaya hidup dan hambatan budaya.

d. Technological,

Faktor ini berhubungan dengan inovasi dalam teknologi, insentif teknologi, kegiatan penelitian, otomatisasi, pengembangan, perubahan teknologi, dan jumlah kesadaran teknologi yang dimiliki oleh target pasar. Dengan mengetahui dimensi-dimensi dalam teknologi maka akan membantu perusahaan untuk melakukan pengembangan teknologi yang berhubungan dengan produksi.

e. Legal

Faktor ini secara spesifik berhubungan dengan undang-undang, antara lain undang-undang cipta kerja, undang-undang hak cipta dan paten, undang-undang perlindungan konsumen, dan juga undang-undang kesehatan dan keselamatan. Demikian halnya pada saat perusahaan melakukan penjualan dan promosi, maka aktivitasnya harus dilakukan sesuai dengan etika yang berlaku.

f. Environment

Factor ini membahas iklim, cuaca, penyeimbangan lingkungan dan juga perubahan iklim. Faktor lingkungan menjadi factor yang penting dipicu oleh meningkatnya kelangkaan akan bahan baku serta polusi

Tujuan PASTLE Analisis

Menurut Beberapa tujuan yang dapat dicapai melalui PASTLE antara lain:

1. Untuk memberikan gambaran pengaruh eksternal yang penting bagi organisasi.
2. Membantu mengevaluasi apakah strategi yang ada telah sesuai dengan lingkungan eksternal
3. PESTLE mampu mengidentifikasi perubahan yang memiliki potensi untuk mengganggu bisnis
4. PESTLE dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan suatu produk (terkait jenis produk serta waktu peluncuran produk)

Keuntungan PESTLE analisis:

1. untuk memproyeksikan peluang maupun ancaman yang di masa depan
2. Mendorong bisnis untuk turut mempertimbangkan lingkungan eksternal di mana perusahaan beroperasi
3. Analisis ini dapat membantu perusahaan memahami tren pasar yang sedang terjadi

Teori Resource Based View (RBV)

Teori Resource-Based View (RBV) yang dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984) memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. RBV ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan perusahaan sebagai sumber keunggulan. Resource-Based View Theory (RBV) adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan competitive advantage bagi suatu perusahaan (Barney & Clark, 2007). RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi. (Mahoney dan Pandian, 1992). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diraih oleh perusahaan dengan cara menerapkan strategi yang mengeksplorasi kekuatan internal, memiliki respon yang cepat terhadap peluang yang ada di lingkungan sekitar, serta mampu menetralkan ancaman eksternal dan menghindari kelemahan internal.

Rubin (1973). Dia menyadari bahwa tidak banyak sumber daya yang “digunakan” oleh perusahaan. Ia juga berpendapat bahwa sumber daya tidak hanya sekedar dimiliki, tetapi perusahaan harus dapat memproses sumber daya mentah untuk menjadikannya bermanfaat bagi perusahaan.

Keunggulan Kompetitif Menurut Resource Based View Theory

1. Persaingan perusahaan diasumsikan tidak hanya mencakup semua pesaing saat ini, tetapi juga pesaing potensial yang siap memasuki industri di masa

-
- mendatang.
2. Definisi keunggulan kompetitif berkelanjutan di sini tidak tergantung pada periode waktu kalender tertentu, di mana perusahaan menikmati keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif dapat dipertahankan hanya jika setelah upaya untuk menduplikasi keunggulan itu telah berhenti.
 3. Bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan disini tidak berarti bahwa keunggulan kompetitif tersebut akan “bertahan selamanya.”
 4. Perubahan tak terduga dalam struktur ekonomi suatu industri dapat menjadikan apa yang, pada suatu waktu, merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tidak lagi bernilai bagi perusahaan, dan karenanya bukan lagi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan.

VRIO Analisis

VRIO Analysis dikembangkan tahun 1991 oleh Jay B. Barney yang merupakan atribut analisis yang dilakukan untuk internal perusahaan yang berguna dalam membantu menentukan kualitas dan kegunaan sumber daya dan kemampuan perusahaan

Valuable

Ciri atribut valuable adalah menciptakan nilai produk atau layanan dengan memanfaatkan peluang dan menekan ancaman dalam lingkungan bisnis. Sumber daya atau kapabilitas dapat dikatakan bernilai jika perusahaan memungkinkan dalam mengeksplorasi peluang, namun juga dapat memperkecil ancaman yang ada dalam lingkungan bisnis.

Rare

Ciri atribut rare adalah menciptakan produk atau layanan yang langka dengan memanfaatkan peluang dan menekan ancaman dalam lingkungan bisnis.

Inimitable

Ciri atribut Inimitable adalah menciptakan produk atau layanan yang tidak dapat ditiru (tidak ada bandingnya) dengan memanfaatkan peluang dan menekan ancaman dalam lingkungan bisnis.

Organization

Ciri atribut organization adalah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengorganisasi atribut nilai, langka dan tidak dapat ditiru dengan cara mengeksploitasi sumber daya atau kapabilitas.

METODOLOGI PENELITIAN

Disain Penelitian Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau yang biasa disebut penelitian naturalistik karena penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting). Hal ini berarti bahwa pengamatan dilakukan berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan, dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena serta makna. Peneliti menggunakan disain kualitatif dengan dasar pertimbangan untuk menggali dan mengeksplorasi lingkungan internal dan eksternal Anju Cottage dan selanjutnya membangun model strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan case study research. Studi kasus adalah sebuah eksplorasi dari “suatu sistem yang terikat” atau “suatu kasus/beragam kasus” yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang “kaya” dalam suatu konteks.

Jenis Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh peneliti selama melakukan penelitian di lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen selama proses pengumpulan data baik berupa gambar dan video, juga beberapa arsip yang berkaitan dengan kondisi Anju Cottage.

Populasi

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis. Pada penelitian ini, situasi situasi sosial yang dimaksud adalah lokasi Anju Cottage yang berada di wilayah Samosir.

Sampel

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber, partisipan, informan, teman dan guru dalam pelaksanaan penelitian. Penentuan nara sumber yang diwawancarai pada penelitian ini dilakukan secara purposive sampling, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu dan juga snowball sampling.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PESTLE framework akan digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal yang memengaruhi keberadaan sektor industri pariwisata, dalam hal ini Anju Cottage Samosir.

1) Political

Isu politik dan keberpihakan serta stabilitas pemerintahan merupakan masalah

penting bagi suatu bisnis. Diantaranya pemilihan kepala daerah, pemilihan anggota dewan bahkan presiden akan tetap memengaruhi keberadaan perusahaan. Anju Cottage tetap perlu memperhatikan isu yang berkembang serta kebijakan-kebijakan pemerintah. Misal:

- a) peraturan pemungutan pajak → agar Anju Cottage terhindar dari kasus penggelapan pajak
- b) peraturan perdagangan → terutama jika Anju Cottage menggunakan produk import untuk perlengkapan/peralatan yang dipakai
- c) kebijakan pemerintah terkait pembangunan infrastruktur → pembangunan infrastruktur yang baik akan membantu perkembangan bisnis Anju Cottage karena akses wisatawan semakin mudah dan terbuka.

2) Economic

Beberapa variabel ekonomi yang memengaruhi keberadaan bisnis Anju Cottage antara lain:

- a) Tingkat pengangguran → kondisi ini memberi dampak bagi tingkat hunian di Anju Cottage (berpengaruh terhadap pola konsumsi masyarakat/konsumen)
- b) Ketersediaan kredit → fasilitas kredit serta persyaratan yang disediakan Lembaga perbankan sangat membantu Anju Cottage untuk melakukan inovasi dan perkembangan terhadap layanan jasa.
- c) Suku bunga → tingkat suku bunga yang rendah akan membantu perusahaan (Anju Cottage) jika membutuhkan dana ekspansi dari pihak ketiga.
- d) Tingkat inflasi → dampak inflasi mengakibatkan kenaikan barang sehingga pengelola hotel (Anju Cottage) harus menggaji karyawan lebih tinggi; pemasukan yang diperoleh dari bisnis adalah dengan nilai dan fungsi uang yang berkurang dibarengi dengan kenaikan bahan kebutuhan pokok
- e) Level pendapatan → jika dilihat dari rate harga kamar yang ditawarkan oleh Anju Cottage, maka pendapatan konsumen yang menggunakan fasilitas tersebut berada pada level menengah ke atas. Level pendapatan tentunya sangat berpengaruh terhadap kemampuan konsumen dalam mengkonsumsi produk/jasa pada Anju Cottage.

3) Social

Perubahan sosial di masyarakat mampu memberikan ancaman dan kesempatan bagi Anju Cottage. Variabel sosial yang dimaksud terdiri dari demografi, gaya hidup, budaya, etnik dan sebagainya. Trend sosial mampu membentuk cara masyarakat Indonesia (terutama masyarakat Sumatera Utara) hidup, bekerja, memproduksi dan berkonsumsi. Hal ini merepresentasikan kesempatan kunci yang harus dimenangkan oleh Anju Cottage. Misalnya bagaimana pola konsumsi masyarakat dengan usia lansia (>60 tahun); dewasa (17 -59 tahun); remaja (13-16 tahun) terkait industri pariwisata. Hal penting lainnya adalah budaya tetap terjaga dengan tetap menjaga norma dan adat yang berlaku di daerah samosir.

4) Technological

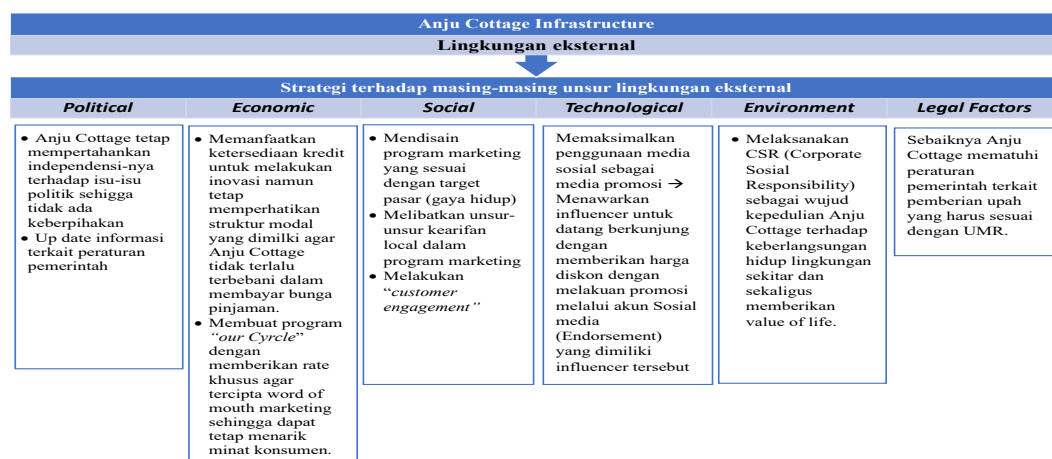
Teknologi (internet) telah mengubah gaya hidup masyarakat, meningkatkan kecepatan distribusi, membuat produk/jasa baru, menghapus pembatasan pasar tradisional geografis. Hal ini juga dialami Anju Cottage, dimana teknologi telah menghadirkan informasi tentang hotel bagi semua masyarakat yang mengakibatkan masyarakat memiliki banyak preferensi dalam memilih dan memutuskan untuk mengkonsumsi produk/jasa hotel lainnya dan akan membandingkannya dengan Anju Cottage. Wujud implementasi teknologi Anju Cottage yakni pemesanan kamar dapat dilakukan melalui Traveloka dan website Anju Cottage (<https://anju-cottage.business.site/>)

5) Legal

Faktor hukum meliputi undang-undang dan tindakan pengaturan, standar, persyaratan perbatasan, peraturan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Mengacu pada kondisi ini, Anju Cottage belum sepenuhnya memperlakukan karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah, yakni dalam hal upah dan pembayaran lembur.

6) Environment

Faktor lingkungan tidak hanya mencakup kualitas hidup, keberlanjutan, dan daur ulang sumber daya, tetapi juga logistik dan infrastruktur. Isu-isu seperti sumber daya dunia, pemanasan global, dan polusi yang disebabkan oleh kemasan plastik semakin meningkat dan kondisi ini harus diperhitungkan oleh Anju Cottage. Untuk mengatasi limbah akibat aktivitas operasional, Anju Cottage memiliki wadah penampungan limbah untuk di proses. Sehingga limbah tidak di alirkan ke Danau Toba dan kebersihan lingkungan serta ekosistem Danau Toba tetap terjaga (Anju Cottage sudah memiliki dokumen lingkungan hidup, sehingga pengelolaan limbah sudah sesuai dengan peraturan pemerintah) Berdasarkan informasi yang diperoleh dengan menggunakan PESTEL framework, maka berikut strategi yang diusulkan guna pencapaian keunggulan kompetitif serta keberlangsungan hidup jangka panjang Anju Cottage.



Gambar 1. Usulan Strategi Berdasarkan PESTLE Framework bagi Lingkungan Eksternal Anju Cottage

Untuk menilai lingkungan internal pada Anju Cottage, maka akan digunakan pendekatan Resource Based View (RBV) - tinjauan berbasis sumberdaya. Terdapat tiga kategori sumberdaya internal yaitu:

1. Sumber daya fisik:

- a) Gedung → kondisi Gedung Anju Cottage cukup baik dan terpelihara
- b) Lokasi → lokasi sangat strategis dan berada di daerah wisata, yaitu Danau Toba. Kondisi geografis ini sangat menguntungkan bagi Anju Cottage karena mampu memberikan atmosfer yang berbeda bagi konsumen.
- c) Teknologi → menggunakan website Anju Cottage dan kerjasama dengan Traveloka untuk proses pemesanan kamar. Untuk tampilan pada website masih sangat sederhana dengan konten/informasi yang sedikit.
- d) Bahan baku/mentah → perlengkapan hotel dibeli secara langsung oleh pihak Anju Cottage tanpa melalui supplier. Sebaiknya kondisi ini dievaluasi kembali.

2. Sumber daya manusia:

- a) Karyawan → Mayoritas latar belakang karyawan pada Anju Cottage adalah SMK Pariwisata
- b) Pelatihan → karyawan diberikan pelatihan terhadap produk/service knowledge, hanya saja selama 2 tahun terakhir pelatihan tersebut ditiadakan.
- c) Pengalaman → beberapa karyawan telah berpengalaman dan sebagian diantaranya masih fresh graduate

3. Sumberdaya organisasi:

- a) Budaya dan struktur organisasi → merupakan pola perilaku yang telah dikembangkan oleh organisasi (Anju Cottage) dalam penyelesaian permasalahan eksternal dan internal. Hal ini berkaitan erat dengan perumusan startegi yang dilakukan untuk menghindari ancaman serta meminimalisasi kelemahan dengan memaksimalkan penggunaan seluruh kekuatan yang dimiliki. Dan sekaligus merancang strategi untuk meraih kesempatan yang ada. Selain hal tersebut terdapat factor lain yang penting yaitu struktur organisasi. Namun sangat disayangkan karena Anju Cottage tidak memiliki struktur organisasi.
- b) Proses perencanaan → Proses perencanaan terdiri dari semua aktivitas manajerial yang terkait untuk mempersiapkan masa depan. Pekerjaan spesifiknya dimulai dengan perumusan visi dan misi Anju Cottage dan selanjutnya adalah perumusan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif, pengembangan kebijakan, implementasi strategi serta melakukan evaluasi terhadap strategi-stategi yang telah di implementasikan. Berikut adalah Visi Anju Cottage: "Menjadi Leading Hotel di Kawasan danau Toba". Misi: "konsisten mengupgrade teknologi terbaru mulai dari spesifikasi dan fitur yang digunakan di semua alat dan juga meningkatkan kualitas SDM
- c) Sistem informasi → kompetensi dibidang system informasi manajemen dan system informasi akuntansi yang dapat meningkatkan efektivitas dan

efisiensi kerja.

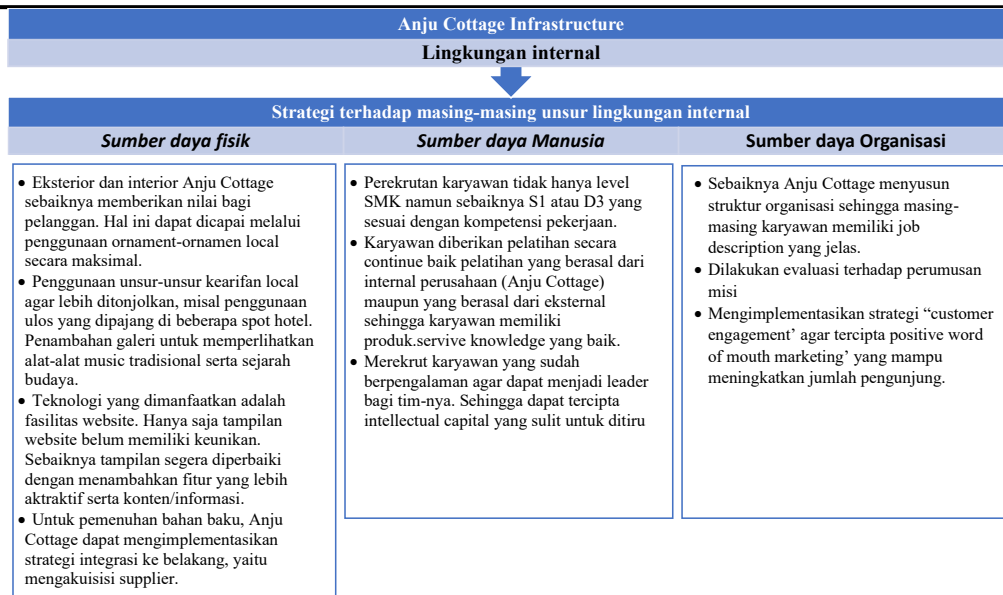
- d) Pengendalian (controlling) → Anju Cottage sendiri telah memiliki pengendalian internal sehingga dapat dilakukan evaluasi strategi yang efektif. Melalui pengendalian, maka Anju Cottage dapat: menetapkan standar kinerja; mengukur kinerja individu dan organisasi; membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja yang direncanakan serta mengambil tindakan perbaikan.

Penggunaan seluruh sumber daya secara maksimal dapat mencapai keunggulan kompetitif, oleh karena itu sumber daya Anju Cottage harus bernilai. VIRO framework dapat digunakan untuk mengidentifikasi sumberdaya strategis yang dimiliki oleh Anju Cottage. Berikut adalah atribut yang dapat digunakan:

1. Valuable → apakah Anju Cottage mampu memberikan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif? Dimana ketika hal ini dapat dicapai maka Anju Cottage akan menjadi top of mind bagi konsumen dan selanjutnya akan tercipta repeat buying/repeat order. Kondisi ini tidak hanya berlaku bagi satu komunitas konsumen saja tapi jumlah komunitas konsumen meluas melalui pencitraan positif WOM (word of mouth)
2. Rare → Anju Cottage harus memiliki atribut-atribut yang berharga yang tidak dimiliki oleh pesaing sehingga akan memberikan kemampuan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Atribut yang ditawarkan dapat berupa keunikan bangunan, sejarah dan konsep pelayanan.
3. Inimitable → atribut yang dimiliki bersifat unik dan memiliki sejarah sehingga sulit untuk ditiru.
4. Organizable → apakah Anju Cottage mengelola secara strategis terkait pengembangan dan pengeksploitasian sumber daya?

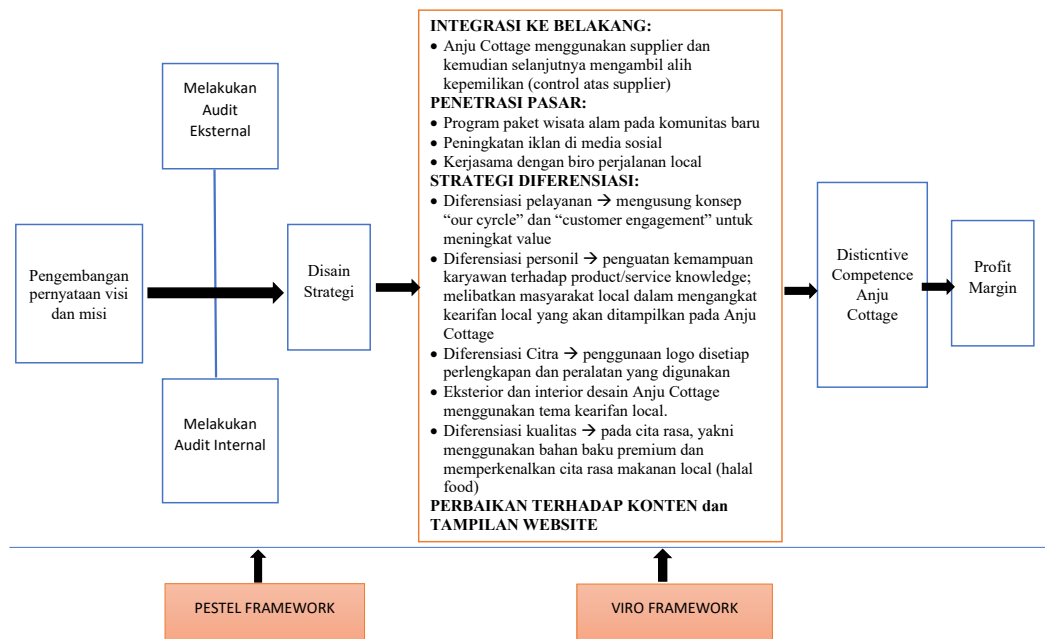
VIRO framework sering juga disebut sebagai indicator empiris (empirical indicators) yang memungkinkan Anju Cottage untuk mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dari pembahasan terkait dengan lingkungan internal, maka berikut ini adalah beberapa strategi yang dapat diimplementasikan untuk meraih peluang serta menghindari ancaman sehingga keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada Anju Cottage dapat dicapai.



Gambar 2. Usulan Strategi Berdasarkan Pendekatan RBV terhadap Lingkungan Internal Anju Cottage

Dari informasi dan analisa yang telah dilakukan, berikut model usulan strategi yang dapat diimplementasikan Anju Cottage:



Gambar 3. Usulan Model Strategi Anju Cottage

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil temuan di lapangan beberapa hal dapat disimpulkan, antara lain:

1. Lingkungan internal dan eksternal Anju Cottage belum terekplorasi sehingga hal ini berdampak terhadap strategi bisnis.

-
2. Tidak adanya struktur organisasi
 3. Tidak adanya rumusan maupun disain strategi untuk mewujudkan keunggulan kompetitif pada Anju Cottage.

Beberapa saran yang dikemukakan pada penelitian ini yaitu:

1. Usulan model startegi dengan menggunakan PESTLE framework dan VRIO framework agar dapat diimplementasikan sehingga melalui model ini keunggulan kompetitif Anju Cottage dapat terwujud.
2. Melakukan evaluasi terhadap usulan model strategi sehingga dapat diketahui strategi manakah yang sesuai dan strategi mana yang tidak/kurang sesuai. Sehingga nantinya dapat dicarikan solusi baik berupa perumusan startegi baru.
3. Anju Cottage sebaiknya segera menyusun struktur organisasi karena hal ini penting guna pengalokasian sumber daya perusahaan dengan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio & Cardeal. (2012). Valuable, Rare, Inimitable Resources, and Organization (VRIO) resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to *Competitive advantage?* *African Journal of Business Management Vol.6(37)*.
- Barney, J.B. dan Clark, D.N. 2007. *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford University Press, Oxford.
- Crewell, John W dan J. David Creswell, 2018. *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication, Inc
- Fred R.David dan Forest R.David, 2016, *Manajemen Strategik 'Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing'*, Jakarta : Salemba Empat.
- <https://lp2m.uma.ac.id/>, diakses tanggal 15 Desember 2022
- <https://binus.ac.id/entrepreneur/2021/11/30/teori-resource-based-view-2/>, diakses tanggal 15 Desember 2022
- https://www.kompasiana.com/krisbanarto5251/616916720101902283369dc2/vrio-analysis-mewujudkan-keunggulan-kompetitif-berkelanjutan?page=2&page_images=1 diakses tanggal 15 Desember 2022
- Igor Ansoff, etl, 2019. *Implanting Strategic Management third edition*. Switzerland Springer Nature
- John E. Gamble, Margaret A. Peteraf & Arthur A. Thompson, Jr. 2019, *Essentials Of Strategic Management: The Quest For Competitive Advantage*. y McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY
- Joseph T. Mahoney dan J. R Pandian, 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5. (Jun., 1992), pp. 363-380.
- Kamboj Shampy, et.al. 2015. A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of

mediating role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 189 (2015) 406 – 415. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.201

Porter E. Michael, 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Bina Rupa Aksara

Rubin, 1973. The Expansion of The Firms. *Journal of Political Economy*. 81 (4), 936-949

Scott L. Newbert, 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm: *Strategic Management Journal*. 29: 745–768 (2008) DOI: 10.1002/smj.686