

## IMPLEMENTASI KERANGKA VRIO DALAM UPAYA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN USAHA JASA FOTOGRAFI PARIWISATA [STUDI KASUS OSING STUDIO BANYUWANGI]

Erzha Clarita Alfaizin<sup>1</sup>, Aprilia Divi Yustita<sup>2</sup>, Ayu Wanda Febrian<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Jurusan Pariwisata/Politeknik Negeri Banyuwangi  
 email: [claritaerzha@gmail.com](mailto:claritaerzha@gmail.com)

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



**Corresponding Author:** Aprilia Divi Yustita, Jurusan Pariwisata/Politeknik Negeri Banyuwangi, [aprilia.divi@poliwangi.ac.id](mailto:aprilia.divi@poliwangi.ac.id)

**Received Date:** 15 April 2024

**Revised Date:** 17 April 2024

**Accepted Date:** 15 Juni 2024

### Artikel Info

Keywords: Fotografi, Pariwisata, RBV, VRIO, SCA.

### Abstrak

Fotografi berperan penting pada industri pariwisata sebagai salah satu upaya mendukung unsur sapta pesona yaitu kenangan. Selain itu, fotografi saat ini juga dapat menjadi sumber informasi pariwisata. Salah satu penyedia layanan jasa fotografi pariwisata di Banyuwangi adalah Osing Studio. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki Osing Studio guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/ SCA*). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis *Resource Based View* (RBV). Berdasarkan hasil penelitian, Osing Studio memiliki 17 sumberdaya dan 5 kapabilitas yang digunakan dalam kegiatan promosi. Sumberdaya dan kapabilitas tersebut diolah menggunakan kerangka VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) sehingga diketahui implikasinya. Tahap pengambilan keputusan dipilih dari implikasi bersaing *Sustainable Competitive Advantage* dan *Temporary Competitive Advantage*.

### Keywords:

Photography, Tourism, RBV, VRIO, SCA.

### Abstract

*Photography has essential role in tourism industry as one of the struggles to support the element of sapta pesona, which is memories. In addition, photography today can be a source of tourism information. One of the tourism photography service providers in Banyuwangi is Osing Studio. This study aims to identify the sources and capabilities owned by Osing Studio in order to grasp the Sustainable Competitive Advantage/ SCA. This study conducts the descriptive qualitative method by using Resource Based View analysis. Based on the result, Osing Studio has 17 sources and 5 capabilities used in promotion events. Those sources and capabilities are handled to create VRIO framework (Value, Rarity, Imitability, Organized) so the competitive implications are understood. The decision making stage is chosen from the competitive implications Sustainable Competitive Advantage and Temporary Competitive Advantage.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dalam dunia fotografi diterima dengan tangan terbuka, baik oleh pecinta fotografi profesional, amatir, dan bahkan oleh masyarakat awam sekalipun (Antopani, 2015). Saat ini, aktivitas fotografi

bukan hanya sekedar hobi atau profesi, melainkan sudah menjadi *lifestyle* atau gaya hidup. Hal ini dibuktikan dengan masyarakat awam yang begitu mudah melakukan kegiatan memotret dengan menggunakan kamera

*handphone*. Aktivitas fotografi juga sangat diperlukan pada kegiatan pariwisata. Hal ini sesuai dengan salah satu unsur Sapta Pesona yaitu kenangan. Fotografi membantu wisatawan dalam mengabadikan kegiatan berwisatanya melalui aktivitas pendokumentasian.

Meskipun kegiatan fotografi mudah dilakukan, masih diperlukan jasa fotografi yang secara profesional dapat membantu mengabadikan dan menambah estetika foto melalui alat dan fitur yang dimiliki. Selain itu, jasa fotografi juga termasuk dalam penyedia jasa informasi pariwisata sesuai dengan Undang-Undang No 10 Tahun 2009. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, terdapat perubahan minat wisatawan dari tahun per tahun yaitu pada tahun 2016 minat wisatawan hanya untuk berkunjung saja, tahun 2017 berubah menjadi berkunjung dan mengambil foto, tahun 2018 hingga sekarang berubah menjadi menikmati, mendokumentasi, dan mempublikasi aktivitas berwisatanya.

Aktivitas fotografi dalam berwisata saat ini merupakan perilaku umum wisatawan dengan salah satu tujuannya adalah untuk menunjukkan eksistensi diri, ditambah lagi dengan ditunjang adanya media sosial yang menjadi bagian dari gaya hidup manusia modern (Yasa, 2019). Berdasarkan pada adanya perubahan minat wisatawan tersebut, muncul usaha jasa fotografi pariwisata yang menawarkan untuk dapat memenuhi permintaan wisatawan akan aktivitas pendokumentasian kegiatan wisatanya.

Osing Studio merupakan usaha jasa di Banyuwangi yang melayani kebutuhan digitalisasi salah satunya adalah fotografi. Jasa fotografi diperlukan untuk membantu wisatawan dalam mengabadikan kegiatan wisatanya. Melalui akun instagramnya, dapat diketahui Osing Studio sudah membantu mengabadikan aktivitas pariwisata dari keluarga, pasangan, maupun perusahaan. Hal ini juga menjadi upaya untuk mengenalkan Osing Studio pada khalayak serta jasa yang ditawarkannya. Tidak hanya melalui instagram, Osing Studio juga melakukan

kegiatan promosi melalui media lainnya seperti *website*, *facebook*, dan *google bisnis*. Dengan memberikan pelayanan dan hasil yang dinilai memuaskan pembelian konsumen, tak jarang Osing Studio menerima permintaan dari *repeater* atau konsumen yang melakukan pembelian berulang. Menurut Mocharam dan Krisnayana (2018), pembelian produk atau jasa secara berulang menjadi salah satu tujuan dalam strategi komunikasi pemasaran khususnya dalam promosi.

Osing Studio bukanlah satu-satunya usaha yang bergerak di bidang fotografi khususnya pariwisata. Para pelaku pariwisata sudah mulai mengasah kemampuannya di bidang fotografi guna memenuhi minat wisatawan yang berubah di setiap tahunnya. Berdasarkan gambaran tersebut maka telah muncul kompetitor dalam jenis usaha yang sama bagi Osing Studio. Oleh karena itu, Osing Studio perlu mengetahui sumberdaya dan kapabilitas yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan guna mempertahankan keberlangsungan bisnisnya.

Barney dan Clark (2007) dalam bukunya menyampaikan bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika mampu menciptakan lebih banyak nilai ekonomi daripada perusahaan marjinal dalam industrinya. Keunggulan bersaing dalam perusahaan akan bersifat sementara apabila dapat ditiru oleh pesaing atau perusahaan marjinal dalam industrinya. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumberdaya yang memiliki nilai keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing Osing Studio dapat diketahui melalui upaya dalam pemaksimalan promosi usahanya. Sumberdaya yang mendukung promosi Osing Studio dapat dianalisis menggunakan pendekatan *Resource Based View* (RBV). Pendekatan *Resource Base View* (RBV) didasari dengan gagasan yang menyatakan bahwa perusahaan sebetulnya adalah kumpulan dari sumberdaya dan kapabilitas yang menjadi faktor utama dalam pembentukan strategi dan pencapaian kinerja perusahaan, sehingga sumberdaya dan kapabilitas tersebut menjadi penting untuk meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan (Lubis, 2022). Kemudian, untuk menentukan

keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dianalisis dengan menggunakan kerangka VRIO.

VRIO adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur analisa internal, didasarkan pada empat pertanyaan mengenai sumberdaya dan kapabilitas yaitu *Valueable, Rarity, Imitability, Organized*. Keempat pertanyaan tersebut diperlukan untuk melakukan analisis berbasis sumber daya internal dalam melihat kekuatan dan kelemahan internal (Shidqi dan Tricahyono, 2017). Dengan menggunakan kerangka VRIO dapat diketahui sumberdaya Osing Studio yang memiliki nilai keunggulan bersaing berkelanjutan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dengan menggunakan pendekatan *Resource Based View* dan Kerangka VRIO diketahui beberapa sumberdaya dan kapabilitas yang berpotensi sebagai keunggulan bersaing seperti pada penelitian yang telah dilakukan Butarbutar et al. (2017), Astiti dan Rahardjo (2022), Purnomo dan Retnawati (2023).

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, peneliti mengidentifikasi sumberdaya dan kapabilitas menggunakan konsep *Resource Based View* dengan Kerangka VRIO. *Resource Based View* merupakan proses perumusan strategi untuk membangun keunggulan bersaing dengan menganalisis kekuatan internal perusahaan (Kuncoro, 2005). Sedangkan Kerangka VRIO merupakan elemen atau alat untuk mengukur analisa internal berdasarkan pada empat pertanyaan yaitu *Valueable, Rarity, Imitability, dan Organization* (Barney dan Clark, 2007).

*Resource Based View* terdiri dari tiga sub-kelompok yang berbeda yaitu aset berwujud (*tangible asset*), aset tak berwujud (*intangible asset*) dan kapabilitas (*capability*).

### 1. Aset Berwujud (*Tangible Asset*)

Aset Berwujud menurut Wernerfelt (dalam John & Alan, 1999) mengacu pada

aset tetap dan lancar dari organisasi yang memiliki kapabilitas tetap jangka panjang. Aset berwujud dapat berupa modal, bangunan, alat yang dimiliki dan lainnya.

### 2. Aset Tak Berwujud (*Intangible Asset*)

Aset Tidak Berwujud menurut Hall (dalam John & Alan, 1999) termasuk kekayaan intelektual, seperti merek dagang, reputasi perusahaan, jaringan perusahaan dan database.

### 3. Kapabilitas (*Capability*)

Kemampuan menurut Grant (dalam John & Alan, 1999) pada dasarnya mencakup keterampilan individu atau kelompok sekaligus rutinitas organisasi sama baiknya seperti sumber daya perusahaan yang dikoordinasikan.

Sedangkan pada kerangka VRIO terdapat empat pertanyaan yaitu *Value, Rarity, Imitability, dan Organized*. Selanjutnya, dari empat pertanyaan tersebut akan memunculkan implikasi kompetitif. Adapun implikasi kompetitif dari Kerangka VRIO antara lain (Barney dan Hesterly, 2015):

#### 1. *Competitive Disadvantage*

*Competitive Disadvantage* atau kerugian bersaing adalah kondisi dimana perusahaan memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang tidak bernilai dan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

#### 2. *Competitive Parity*

*Competitive parity* atau keseimbangan bersaing adalah kondisi dimana perusahaan memiliki suatu nilai tambah namun dapat ditemukan dengan mudah pada perusahaan lain.

#### 3. *Temporary Competitive Advantage*

*Temporary Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing sementara waktu adalah kondisi dimana perusahaan memiliki nilai namun tidak bertahan lama dan jarang ditemukan pada perusahaan lain.

#### 4. *Sustainable Competitive Advantage*

*Sustainable Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan adalah kondisi dimana sumberdaya perusahaan

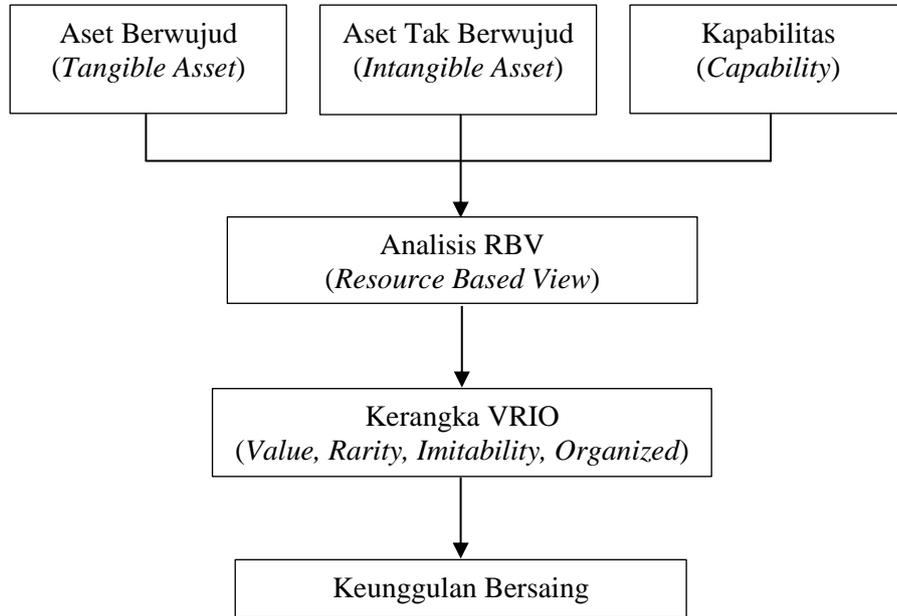
memiliki nilai, langka, tidak mudah ditiru, dan terorganisir dengan baik.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui observasi, wawancara, studi literatur dan dokumentasi. Penentuan narasumber pada penelitian ini adalah dengan cara *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel berdasarkan pada pertimbangan seseorang yang memiliki pemahaman tinggi terhadap objek yang diteliti sehingga peneliti dapat memperoleh kecukupan informasi (Sugiyono, 2017). Narasumber yang terlibat pada penelitian ini adalah pemilik perusahaan, *Web Developer*

perusahaan, agen perjalanan pengguna perusahaan, serta konsumen dengan ketentuan memakai jasa perusahaan lebih dari satu kali atau *repeater*.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan tahapan analisis Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017). Pada tahapan tersebut terdiri dari tiga proses yaitu tahap reduksi data (*data reduction*), tahap penyajian data (*data display*), dan tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/ verification*). Kerangka konseptual dari penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1.

**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian



Pada tahap reduksi data, peneliti menggunakan bantuan konsep *Resource Based View* dengan memetakan menjadi tiga sub kelompok seperti pada tabel 1. Seluruh aset perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak

berwujud serta kapabilitas yang berpotensi untuk mendukung tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan dituliskan dalam tabel tersebut.

**Tabel 1.** Penyajian Data Menggunakan Konsep *Resource Based View*

Sub Kelompok	Kode	Aset/ Kapabilitas
Aset Berwujud ( <i>Tangible Asset</i> )	1. 2. dst.	
Aset Tak Berwujud ( <i>Intangible Asset</i> )	1. 2. dst.	
Kapabilitas ( <i>Capability</i> )	1. 2.	

	dst.	
--	------	--

Selanjutnya, pada tahap penyajian data peneliti menggunakan kerangka VRIO. Tujuannya adalah untuk memeriksa apakah setiap aset dan kapabilitas Osing Studio memenuhi pertanyaan tentang *valuable*, *rare*, *imitability*, dan *organize* (VRIO). Implikasi kompetitif pada setiap sumberdaya dan kapabilitas dapat ditentukan dengan menjawab pertanyaan dari keempat komponen VRIO dengan ketentuan pada tabel 2.

Pada tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, peneliti mengambil sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki implikasi kompetitif *Sustainable Competitive Advantage* dan *Temporary Competitive Advantage* untuk mempertahankan dan mencapai keunggulan bersaing untuk mendukung keberlangsungan bisnis perusahaan.

**Tabel 2.** Kerangka VRIO dan Implikasi Kompetitif

Apakah sumber daya dan kapabilitas:				
Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Exploited by Organization?	Competitive Implications
No	-	-	No	Competitive disadvantage
Yes	No	-	↕	Competitive parity
Yes	Yes	No	↓	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive Advantage

**Sumber:** Barney dan Hesterly (2015)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengambilan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi literatur, dan dokumentasi. Hasil pengambilan data diperoleh sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki Osing Studio dalam kegiatan promosi. Penyajian data sumberdaya dan kapabilitas dibentuk dalam tabel dengan dua kode. Kode A menunjukkan aset yang dimiliki Osing Studio baik *tangible* maupun *intangible asset* (A1, A2, A3, dst.) dan kode C menunjukkan *capability*-nya (C1, C2, C3, dst.).

Sumberdaya yang diperoleh yaitu berupa 11 aset berwujud, 6 aset tak berwujud, dan 6 kapabilitas. Selanjutnya berdasarkan pada hasil tersebut disusun kerangka VRIO untuk mengetahui *valuable*, *rarity*, *imitability*, dan *organized* pada masing-masing sumberdaya dan kapabilitas sehingga dapat diketahui implikasi bersaingnya. Hasil penilaian berasarkan kerangka VRIO ditunjukkan pada tabel 3.

**Tabel 3.** Penilaian dan Implikasi Kompetitif Kerangka VRIO

Sub Kelompok	Kode	Aset/Kapabilitas	Analisis VRIO				Implikasi Bersaing
			V	R	I	O	
Aset Berwujud (Tangible Asset)	A1	Kamera	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A2	Drone	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A3	Lensa	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A4	Flash	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A5	Triger	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A6	Penyimpanan	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A7	Stand Light	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A8	Tripod	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity

Aset Tak Berwujud (Intangible Asset)	A9	Background/ Backdrop	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A10	Komputer	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A11	Laptop	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A12	Editor Foto	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A13	Editor Video	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	A14	Desain Grafis	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	A15	Media Promosi	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	A16	Manajemen File	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	A17	Mitra	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
Kapabilitas (Capability)	C1	Standar Pelayanan	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	C2	Reputasi	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable Competitive Advantage
	C3	Training	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	C4	Standar Editing	Yes	Yes	No	Yes	Temporary Competitive Advantage
	C5	Administrasi	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity
	C6	Target Pasar	Yes	No	-	Yes	Competitive Parity

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil penilaian terhadap 23 sumberdaya maupun kapabilitas yang dimiliki Osing Studio dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Sumberdaya dan Kapabilitas dengan Kategori *Competitive Disadvantage*

Osing Studio tidak memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang masuk dalam kategori *competitive disadvantage*. Hal ini dikarenakan Osing Studio menggunakan sumberdaya dan kapabilitas yang meningkatkan pendapatan untuk kegiatan promosinya.

2. Sumberdaya dan Kapabilitas dengan Kategori *Competitive Parity*

Terdapat 14 sumberdaya dan 2 kapabilitas yang berkategori *competitive parity* atau keseimbangan bersaing. Hal ini berarti 16 sumberdaya dan kapabilitas Osing Studio hanya memiliki nilai tambah secara ekonomis dan mudah ditemukan pada bisnis serupa. Sumberdaya tersebut adalah 13 *tangible asset* dengan kode A1 sampai A13, 1 *intangible asset* dengan kode A17, dan 2 *capability* dengan kode C5 dan C6. Sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki implikasi bersaing "*Competitive Parity*" ini berdasarkan pada adanya dua jawaban "*Yes*" pada

empat pertanyaan VRIO yaitu *Value*, *Rarity*, *Imitability*, dan *Organized*.

Semua sumberdaya pada *tangible asset* memiliki implikasi bersaing *competitive parity* karena akan mudah ditemukan pada bisnis serupa asalkan memiliki modal yang cukup. Pada *intangible asset* yaitu mitra akan mudah ditemukan dan ditiru oleh bisnis serupa karena jasa fotografi seperti Osing Studio akan dibutuhkan oleh mitra-mitra seperti agen perjalanan dan *event organizer*. Sedangkan pada *capability* yaitu kemampuan administrasi dan target pasar pasti dimiliki oleh semua pelaku bisnis.

3. Sumberdaya dan Kapabilitas dengan Implikasi Bersaing *Temporary Competitive Advantage*

Terdapat 3 sumberdaya dan 3 kapabilitas yang berkategori *temporary competitive advantage* atau keunggulan bersaing sementara. Hal ini berarti 6 sumberdaya dan kapabilitas Osing Studio memiliki keunggulan bersaing sementara waktu dan tidak bertahan lama. Sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki implikasi bersaing "*Temporary Competitive Advantage*" ini didasarkan pada adanya tiga jawaban "*Yes*" pada empat pertanyaan VRIO yaitu *Value*, *Rarity*, *Imitability*, dan *Organized*.

Sumberdaya dan kapabilitas yang tergolong dalam kategori ini adalah 3 dari *intangible asset* dengan kode A14, A15, dan A16 sedangkan 3 *capability* dengan kode C1, C3, dan C4. Tiga dari *intangible asset* tersebut adalah design grafis, media promosi, dan manajemen file yang sulit ditemukan pada bisnis serupa karena tidak semua mampu mengelolanya. Namun, apabila bisnis serupa berniat untuk meniru atau menduplikasi sangatlah mungkin karena sumberdaya tersebut dapat dipelajari. Sedangkan pada *capability* yaitu standar pelayanan, *training*, dan standar editing juga sulit ditemui pada bisnis serupa namun mudah ditiru karena dapat dilatih dengan melakukan pelatihan secara berkala.

#### 4. Sumberdaya dan Kapabilitas dengan Implikasi Bersaing *Sustainable Competitive Advantage*

Terdapat satu kapabilitas yang berkategori "*Sustainable Competitive Advantage*" atau keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini berarti satu kapabilitas Osing Studio dapat menciptakan lebih banyak nilai ekonomi dan bisnis serupa sulit untuk menduplikasi serta mampu bertahan dalam kurun waktu yang lama. Satu kapabilitas tersebut memiliki kode C2. Kapabilitas yang memiliki implikasi bersaing "*Sustainable Competitive Advantage*" ini berdasarkan pada adanya empat jawaban "Yes" pada dilakukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kapabilitas tersebut.

Selama kegiatan bisnisnya berlangsung, Osing Studio mendapatkan konsumen yang terhitung 80% diperoleh dari agen perjalanan atau *event organizer*. Selain itu, tamu individu yang menggunakan jasa Osing Studio lebih banyak berdomisili dari luar Kabupaten Banyuwangi. Tidak jarang konsumen yang menggunakan jasa Osing Studio adalah *repeater* atau konsumen yang telah menggunakan jasa perusahaan berulang kali (lebih dari satu kali). Hal tersebut menunjukkan bahwa perolehan konsumen/pengguna jasa Osing Studio dipengaruhi oleh

empat pertanyaan VRIO yaitu *Value*, *Rarity*, *Imitability*, dan *Organized*.

*Capability* atau kapabilitas yang tergolong dalam kategori ini adalah reputasi Osing Studio. Reputasi merupakan hal yang bernilai, jarang, terorganisir dan tidak mudah ditiru. Reputasi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan dikarenakan citra Osing Studio sudah terkenal dan memiliki jangkauan yang luas dibuktikan dengan tamu yang memakai jasa Osing Studio. Selain itu, citra atau reputasi perusahaan merupakan gambaran dari penggabungan semua aset dan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat dikenal dengan baik.

Setelah melakukan analisis penilaian dan implikasi kompetitif menggunakan VRIO, maka langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan. Berdasarkan pada hasil analisis menggunakan *Resource Based View* dan implementasi kerangka VRIO, diperoleh kapabilitas Osing Studio sebagai jasa fotografi pariwisata yang termasuk dalam implikasi bersaing *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu reputasi. Hal tersebut didasarkan pada perolehan 4 nilai "yes" pada jawaban pertanyaan *valuable*, *rare*, *imitate*, dan *organized*. Meskipun Osing Studio telah memiliki aset/ kapabilitas yang memenuhi *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan, perlu

kerjasama yang dilakukan antara perusahaan dengan mitra, serta kepercayaan pelanggan didapatkan dari reputasi yang dimiliki oleh Osing Studio.

## KESIMPULAN

Osing Studio adalah usaha jasa yang menawarkan produk salah satunya adalah jasa fotografi pariwisata. Berdasarkan pada hasil analisis *resource based view*, maka diperoleh sebanyak 23 sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Osing Studio. Sumberdaya dan kapabilitas tersebut diklasifikasikan dalam 3 sub-kelompok, yaitu 11 aset berwujud (*tangible asset*), 6 aset tak berwujud

(*intangible asset*), dan 6 kapabilitas (*capability*).

Dengan menggunakan metode analisis VRIO selanjutnya seluruh sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki Osing Studio dievaluasi dengan memberikan jawaban atas empat butir pertanyaan, yaitu *Valuable? Rare? Imitable?* dan *Organized?* untuk dapat mengetahui implikasi bersaing perusahaan. Berdasarkan pada hasil analisis tersebut, Osing Studio memiliki 16 sumberdaya dan kapabilitas dengan kategori implikasi bersaing *competitive parity*, 6 sumberdaya dan kapabilitas dengan kategori implikasi bersaing *temporary competitive advantage*, dan 1 kapabilitas dengan kategori implikasi bersaing *sustainable competitive advantage*. Sementara itu, Osing Studio tidak memiliki sumberdaya atau kapabilitas yang tergolong dalam implikasi bersaing *competitive disadvantage*. Sebagai usaha yang telah memiliki sumberdaya/ kapabilitas yang tergolong dalam *sustainable competitive advantage* maka Osing Studio diharapkan dapat memperkuat reputasi perusahaannya. Hal ini akan menjadi salah satu faktor yang diharapkan dapat mempertahankan kepercayaan konsumen pada usaha jasa fotografi wisata ini. Cara yang dapat dilakukan misalnya adalah dengan memberikan pelayanan purna jual yaitu dengan memberikan garansi atas dokumentasi yang dihasilkan, atau terus melakukan kontak dengan konsumen misalkan dengan pemberian informasi produk atau harga khusus bagi pelanggan.

Penelitian mengenai implementasi kerangka VRIO ini menarik untuk dilakukan. Penelitian ini terbatas pada perolehan implikasi kompetitif yang dihasilkan setelah memeriksa sumberdaya dan kapasitas perusahaan dengan menggunakan kerangka VRIO. Hal ini juga dapat dilakukan sebagai bentuk *self assesment* perusahaan atas sumberdaya yang dimilikinya. Namun demikian implikasi kompetitif yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi perusahaan atas strategi yang akan diterapkan. Bagi peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian mengenai strategi yang dapat diterapkan atas sumberdaya yang dimiliki serta implikasi kompetitif yang dihasilkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antopani, T. (2015). Fotografi, Pariwisata, dan Media Aktualisasi Diri. *Jurnal Rekam*, 11(1), 31–40. <https://doi.org/10.24821/rekam.v11i1.1293>
- Astiti, S. O., & Rahardjo, B. (2022). Analisis Keunggulan Kompetitif Umkm Dimasa Pandemi Covid 19. *Management and Sustainable Development Journal*, 4(1), 46–59. <https://doi.org/10.46229/msdj.v4i1.295>
- Barney, J. B., & Clark, D. . (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (15th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Butarbutar, K., Dodie, T., & Tri, D. (2017). Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep Resource Based View Of The Firm Dengan Kerangka VRIO. *Journal of Accounting and Bussiness Studies*, 1(2), 1–10. <https://doi.org/10.61769/jabs.v1i2.169>
- John, F., & Alan, S. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(10), 1–20. <https://www.proquest.com/openview/7e35947b0377dec04a485f5436aa79b2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25818>
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596. <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>
- Mocharam, D., & Krisnayana, R. (2018). Strategi Promosi Jasa Fotografi Dalam Menarik Minat Konsumen Melalui Instagram (Studi Kasus Pada Vexia Pictures). *Dialog: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Studi Media*, 4(2), 12–17. <http://journal.unla.ac.id/index.php/dialog/article/view/844/605>

- Purnomo, E., & Retnawati, B. B. (2023). Analisis Sumber Daya Manusia Dan Teknologi Informasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada KPRI NBB XYZ Semarang. *Journal of Management and Business Review*, 20(3), 266–280. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v20i3.599>
- Shidqi, M. F., & Tricahyono, D. (2017). Formulasi Strategi Hotel Rumah Tawa Dalam Rangka Resource – Based View. *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1487–1493. <https://openlibrarypublications.telkomuni-versity.ac.id/index.php/management/artic-le/view/3502>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataaan, 1 1 (2009).
- Yasa, I. D. G. P. (2019). Travel Fotografi Dalam Perkembangan Pariwisata Bali. *Prosiding Seminar Nasional Desain Dan Arsitektur*, 2, 203–208. <https://eprosiding.idbbali.ac.id/index.php/senada/article/view/158>



kreatif · inovatif · tangguh · adaptif



TeamWork



Sinergi



Prestasi

**Diterbitkan Oleh:**

Program studi Perhotelan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember  
Anggota Himpunan Lembaga Pendidikan Tinggi Pariwisata Indonesia (HILDIKTIPARI)

**Alamat Redaksi**

Ruang redaksi Sadar Wisata Program studi DIII Perhotelan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember  
Jl. Karimata No.49 Telp. (0331) 322557 Fax. (0331) 337957 / 322557

**Surel:** [jurnalsadarwisata@unmuhjember.ac.id](mailto:jurnalsadarwisata@unmuhjember.ac.id)

**Laman:** <http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/wisata>