

**STRATEGI PENERAPAN KONSEP VRIN DAN ORIENTASI
KEWIRAUSAHAAN DALAM PENGEMBANGAN OPERASI BISNIS
PARIWISATA**

Djoko Poernomo dan Suhartono

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Email: poernomod19@gmail.com atau djoko-poernomo.fisip@unej.ac.id

Abstract

Tourism business has become a leading sector in economic development in Indonesia today. But often found the tourism business can not last long. One of the contributing factors is the concept of VRIN and entrepreneurial orientation in tourism business operations has not been implemented properly. The purpose of this paper provides an explanation of the strategy of applying VRIN concepts and entrepreneurial orientation in the development of tourism business operations. The discussion is conducted by arranging the categorization of tourism business operations into aspects of input, transformation, and output in the perspective of VRIN and entrepreneurial orientation. The outline of this paper is the development of tourism business operations can be realized when the concept of VRIN and entrepreneurial orientation can be done correctly.

Keywords: tourism, business operations, entrepreneurship orientation, VRIN, strategy.

PENDAHULUAN

Bisnis pariwisata telah menjadi sektor unggulan, sangat strategis, dan telah berkontribusi nyata ke pembangunan ekonomi berkelanjutan di Indonesia sekaligus tantangan yang dihadapi dalam pengembangannya dewasa ini. Operasi bisnis pariwisata sangat berkaitan dengan banyak pihak untuk menjamin keberlanjutan dan pengembangan. Pertama, *interaction*, pariwisata adalah industri jasa/layanan yang didasarkan pada pengiriman sebuah pengalaman tempat-tempat baru, yang berarti banyak mempertimbangkan interaksi langsung dan tidak langsung, antar pengunjung, komunitas tuan rumah dan lingkungan lokal mereka. Kedua, *awareness*: pariwisata membuat orang

(pengunjung dan tuan rumah) menjadi lebih sadar atas isu-isu lingkungan dan perbedaan-perbedaan antar negara dan budaya. Ini dapat mempengaruhi sikap dan *concern* isu-isu keberlanjutan tidak hanya perjalanan (*travelling*) namun seluruh kehidupan orang. Ketiga, *dependency*: banyak pariwisata didasarkan pada pencarian pengalaman lingkungan yang bersih dan utuh, area alamiah yang menarik, tradisi budaya dan sejarah yang autentik, dan menerima dengan tangan terbuka dari tuan rumah dengan siapa mereka telah menjali hubungan baik. Industri tergantung pada atribut-atribut yang ada di lokasi (United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2005).

Namun seringkali ditemukan bisnis pariwisata tidak dapat bertahan lama. Salah satu faktor penyebabnya ialah konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan dalam operasi bisnis pariwisata dan pengembangannya belum diimplementasikan dengan baik. Tujuan paper ini memberikan penjelasan strategi penerapan konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan dalam pengembangan operasi bisnis pariwisata. Pembahasan dilakukan dengan cara menyusun kategorisasi operasi bisnis pariwisata kedalam aspek input, transformasi, dan output dalam perspektif VRIN dan orientasi kewirausahaan. Luaran paper ini ialah pengembangan operasi bisnis pariwisata dapat diwujudkan ketika konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan dapat dilakukan dengan benar.

PEMBAHASAN

Pada dasarnya pariwisata dapat dimaknai sebagai segala aktifitas yang memberi hiburan atau rekreasi, kesenangan, kegembiraan, suka cita, ketenangan, kedamaian, keteduhan, kenikmatan, kenyamanan, dan keuntungan kepada orang yang terlibat didalamnya. Basis bisnis pariwisata bisa dari alam yang alamiah (hutan, gunung, bukit, laut/pantai, sungai, air terjun, terbit dan tenggelamnya matahari di sebuah wilayah), alam buatan (perkebunan, persawahan, pertambakan, dan lainnya), budaya masyarakat (misal seni tari, seni musik, upacara adat, ketoprak/ludruk), religi (misal ziarah ke makam para wali, masjid, gereja, pagoda, kuil, vihara), industri (misal kompleks pertokoan, kompleks pabrik, *home industry*). Oleh sebab itu, studi pariwisata dapat didekati dari berbagai sudut kajian, misalnya i) *religious studies* melahirkan *cultural tourism*; ii) *geography, history* melahirkan *destination development*; iii)

information technology melahirkan *global distribution system*; iv) *history* melahirkan *history of tourism*; v) *social studies* melahirkan *tourist behavior*; vi) *economics, accounting's* melahirkan *the business of tourism* (The Government of the Hongkong Special Administrative Region, 2013).

Adanya cukup banyak disiplin ilmu yang mempelajari pariwisata maka wajar saja jika jenis pariwisata menjadi sangat banyak, tergantung kepada cara orang melihatnya (kebun binatang, kebun bunga, kebun buah, kebersihan dan keindahan desa, *lay out* rumah tradisional, bangunan kuno bersejarah, prasasti/candi, kampung batik, dan masih banyak lainnya) juga bisa disebut sebagai sumber daya kegiatan kepariwisataan apabila dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh pengelola dan para pengunjung (wisatawan).

Dengan demikian, bisa dikatakan bisnis kepariwisataan bertumpu pada keindahan, keunikan atau kekhasan, kenangan masa lalu, keramahtamahan, keruhanian, yang mengandung daya pikat yang tinggi bagi siapapun. Hal tersebut (daya pikat tinggi) selaras dengan studi Gjorgievski *et al.*, (2013) pada *recreational tourism resources* yang menyimpulkan dibutuhkan sumber daya yang memiliki daya pikat (*attractiveness*) yang tinggi untuk memperbesar rasa ingin tahu calon wisatawan untuk menikmati destinasi wisata.

Sebagai ilustrasi, tabel di bawah memperlihatkan variasi sumber daya pariwisata.

Tabel 1. Sumber Daya Pariwisata

Recreational and tourist resources		
Division of recreational and touristic resources by:	Type of recreational and tourist resources	Types of recreation (activities)
Genesis	Natural	Mountains Rivers Lakes
		Hiking Walking Alpanism Skiing

	Flora and Fauna	Driving in a sladge Mountain biking Paragliding Swimming Water sports Fishing Hunting etc.
	Sport fields Sport halls Trim tracks Bicycle tracks Roller blade Anthropogenic Specially designed for tourism Intended generally for sports and recreation	Football Basketball Volleyball Badminton Tennis Jogging Cycling Roller balding Swimming Golf Horseback riding Paintball shooting Bungee jumping Fitness etc.
Attractive landmarks	Recreational landmark	Sport fields Swimming pools Fitness centers etc.
	Cultural landmark	National parks Thematic parks etc.
Attractive properties	Complex	Mountains Recreational areas and facilities etc.
	Individual	Golf courses Aqua parks Go-cart tracks
	Complementary	Public sport facilities Public swimming pool etc.
Geographical spaces	Urban Rural	

Sumber: Gjorgievski *et al.*, (2013)

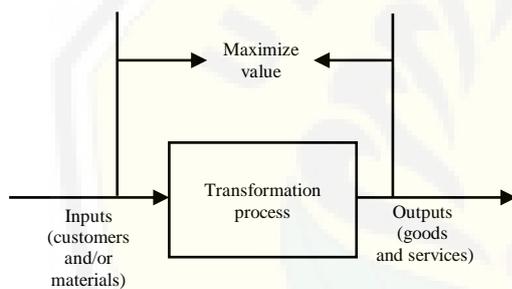
Pelaku kepariwisataan sangat beragam. Pelaku tersebut misalnya penyedia wisata (hotel, restaurant, *home stay*, travel, hiburan, pengelola wisata alam, dsb),

penikmat wisata (masyarakat yang berkunjung atau wisatawan), pemerintah melalui regulasi kepariwisataan, perbankan (penyedia modal kerja), pasar tenaga kerja kepariwisataan, dan dunia pendidikan yang memasok tenaga-tenaga terampil dan ahli dalam mengelola bisnis kepariwisataan. Setiap jenis pariwisata membutuhkan sumber daya, kapabilitas, jiwa kewirausahaan, dan strategi yang berbeda-beda. Misalnya pariwisata yang berbasis alam yang alamiah tentu berbeda sumber daya, kapabilitas, nilai-nilai kewirausahaan, serta strategi yang dirumuskan dibanding dengan pariwisata yang berbasis alam buatan ataupun pariwisata berbasis lainnya. Sangat mungkin pula, satu jenis pariwisata berbeda strategi bersaingnya meskipun sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan sama. Dengan demikian memilih dan menentukan sumber daya dan kapabilitas yang strategis sangat penting sebagai modal awal yang baik selain pilihan yang tepat pada strategi operasi bisnis pariwisata dan pengembangannya.

Fakta yang dapat kita saksikan di lapangan memperlihatkan bahwa kinerja operasi bisnis kepariwisataan sangat beragam. Misalnya saja kinerja Kafe Gunitir di lereng Gunung Gunitir di Kabupaten Jember (dengan mengeksplorasi keindahan *background* hamparan alam pegunungan dan perbukitan yang indah, *lay out* kafe yang nyaman, parkir kendaraan yang representatif, telah membuat kinerja kafe tersebut relatif menggembirakan. Contoh sebaliknya, Kolam Renang Bedadung Indah dengan *background* alam hutan kota sudah cukup lama tidak beroperasi lagi (tutup). Pengelolaan Gunung Ijen di Kabupaten Banyuwangi sebagai destinasi wisata yang dapat memacu adrenalin, menampilkan keindahan, kebesaran Tuhan, relatif sukses. Demikian juga “Bukit 29” atau yang populer

disebut “B29” di Kabupaten Lumajang juga relatif sukses. Disisi lain Kawah Wurung di Kabupaten Bondowoso yang sangat mempesona belum sukses pengelolaan Gunung Ijen di lihat dari infrastruktur yang mendukungnya. Apa penyebab semua itu?

Secara teoritik, pada dasarnya setiap jenis operasi bisnis apapun termasuk kepariwisataan dapat dipetakan kedalam tiga klasifikasi yakni operasi bisnis di aspek input/*supplier* atau pemasok, aspek transformasi, dan aspek output (Kumar & Suresh, 2009; Davis & Haeneke, 2005; Heizer & Render, 2004). Gambar di bawah adalah model operasi bisnis apapun termasuk bisnis pariwisata.



Gambar 1. Operasi Bisnis

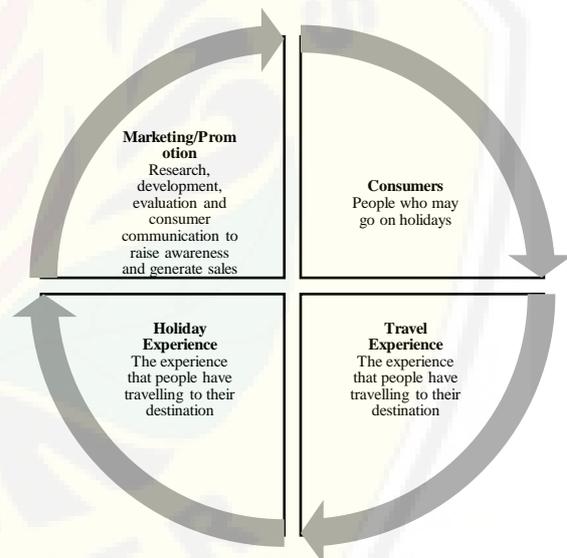
Sumber: Davis & Heineke, 2005

Operasi bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas-aktifitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah masukan (material dan konsumen) menjadi keluaran (barang atau jasa). Gambar 1 di atas dapat digunakan untuk menganalisis operasi internal dan eksternal pengelolaan bisnis pariwisata.

Operasi internal pengelolaan perjalanan wisata misalnya, inputnya adalah pelanggan sedangkan transformasinya adalah tenaga kerja terampil, kendaraan yang layak pakai, dan keluarannya adalah kepuasan atas sajian barang dan layanan. Sedangkan operasi eksternalnya adalah dengan memperhatikan pelaku-pelaku lain yang berpengaruh langsung maupun tidak

langsung terhadap kinerja bisnis perjalanan wisata, misalnya infrastruktur, regulasi, dsb. Dengan mengoptimalkan analisis internal dan eksternal maka proses transformasi perjalanan wisata dapat memaksimalkan nilai (bisa berupa efisiensi, tepat waktu, ataupun benefit) yang diharapkan.

Analisis dengan memetakan operasi bisnis apapun termasuk kepariwisataan kedalam tiga klasifikasi tersebut akan mudah mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada serta dalam mencari alternatif solusi. Selain itu, juga perlu perhatian serius bahwa pada pariwisata (*tourism*), sesungguhnya telah terbentuk sistemnya berdasarkan kejadian yang selalu terulang. System tersebut sebagai berikut.



Gambar 2. Sistem Pariwisata

Sumber: <http://www?> (diakses 30/07/2007)

Kembali pada sejumlah contoh di atas, apa yang telah menyebabkan pengelolaan Kafe Gumitir, Gunung Ijen, B29 relatif sukses dan pengelolaan Kawah Wurung kurang berhasil? Sedangkan wisata Kolam Renang Bedadung Indah tidak sukses? Salah satu jawabannya ialah terletak pada ada dan tidak adanya orientasi kewirausahaan (inovatif, proaktif, berani

mengambil risiko, agresif berkompetisi, dan mandiri atau tidak tergantung pihak lain) dan nilai-nilai VRIN pada sumber daya operasi bisnis tersebut. Sumber daya adalah segala asset yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk operasi bisnisnya.

Sumber daya operasi bisnis, baik yang berwujud (*tangible resources*) maupun tidak berwujud (*intangible resources*) dikatakan strategis apabila memenuhi kriteria VRIN yaitu *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *nonsubstitutability*, yang dapat dijadikan basis menciptakan keunggulan bersaing, kinerja, dan pengembangan bisnis (Wernefelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993; Barney *et al.*, 2007). Sumber daya dikatakan *valuable* apabila dapat ditempatkan pada proses-proses transformasi yang secara nyata menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Sumber daya dikatakan *rare* apabila sumber daya tersebut jarang ada di pasar dan sangat sulit bagi para pesaing untuk mendapatkannya. Sumber daya dikatakan *inimitable* apabila tidak dapat ditiru oleh para pesaing, baik melalui konstruksi maupun akuisisi. Sumber daya dikatakan sebagai *nonsubstitutable* apabila para pesaing tidak dapat mencari penggantinya di pasar.

Secara teoritik, kewirausahaan (*entrepreneurship*) didefinisikan sebagai berikut: “*Entrepreneurship as introduction of new goods or new quality of goods, introduction of new methods of production, opening of new market, utilization of new sources of supply and carrying out new organizational form*” (Schumpeter, 1934 dalam Gurbuz & Aykol, 2009). Dess dan Lumpkin (1996) mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses-proses, praktik-praktik, dan aktifitas-aktifitas pengambilan keputusan yang mengarah ke hal-hal baru. Sedangkan Shane dan

Venkataraman (2000) mengartikan kewirausahaan sebagai *refers to the discovery and exploitation of opportunities to bring into existence future goods and services*.

Banyak peran yang dapat dimainkan oleh *entrepreneur*. Stam (2008) telah mencatat sejumlah peran *entrepreneur* yang dikemukakan oleh sejumlah ahli sebagai berikut: i) Penanggung ketidakpastian (Knight, 1921), ii) Inovator (Schumpeter, 1934), iii) Pembuat keputusan (Casson, 2003), iv) Pemimpin industri (Schumpeter, 1934), v) *Organizer* dan *coordinator* sumber daya ekonomi (Marshall, 1890), vi) *Arbitrageur*, jeli terhadap peluang (Kirzner, 1973, 1997), vii) Alokator sumber daya diantara sejumlah alternatif penggunaan (Schultz, 1975). Disisi lain, Lee *et al.*, (2011) mencatat sejumlah karakteristik *entrepreneur* yang disampaikan para ahli sebagai berikut: i) *Entrepreneur* sebagai akibat/hasil karakteristik individu (Chell, 2008), ii) Manager sebagai akibat/hasil sekelompok pelaksana yang bekerja sama dalam membuat keputusan (Hambrick dan Mason, 1984; Hambrick, 2007), iii) *Entrepreneur* sebagai hasil/akibat sekelompok orang (kewirausahaan perusahaan) yang bekerja sama dalam rangka menyediakan pembelajaran dan inovasi dalam organisasi (Hayton, 2005), iv) *Entrepreneur* sebagai penemu peluang-peluang (Shane dan Venkataraman, 2000), v) *Entrepreneur*, di dalam perusahaan, sebagai kreator peluang-peluang (Schumpeter, 1934; Hayton, 2005), vi) Penemuan peluang-peluang kewirausahaan tidak perlu berkaitan dengan kepemilikan perusahaan atau pengalaman sebelumnya di sektor tertentu (Schumpeter, 1934), vii) Kapasitas menemukan atau menciptakan peluang pada *entrepreneur* adalah berhubungan ke kepemilikan perusahaan

dan eksploitasi pengetahuan yang dibutuhkan (Barney dan Wright, 1998; Hayton, 2005), viii) Penemuan atau penciptaan peluang pada *entrepreneur* dan kapasitas mengeksploitasinya dengan berhasil berkaitan ke jaringan modal sosial dan kelembagaan yang telah diciptakan secara intensional oleh perusahaan di lingkungan umum maupun spesifik (Lounsbury dan Glynn, 2001; Audretsch dan Monsen, 2008), ix) Perilaku kewirausahaan transitory (Shane dan Venkataraman, 2000), x) Inovasi radikal (Schumpeter, 1934, 1950), dan xi) Aktifitas kewirausahaan yang menerus (Hayton, 2005) dalam *organizational renewal and innovation* (Zotto dan Gustafsson, 2008).

Lumpkin dan Dess (1996) mengartikan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) sebagai *refers to a firm's strategic orientation, capturing specific entrepreneurial aspects of decision-making styles, methods, and practices*. Mereka kemudian menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kunci orientasi kewirausahaan, yakni: i) *Autonomy*, ii) *Innovativeness*, iii) *Risk taking*, iv) *Proactiveness*, dan v) *Competing Aggressiveness* (Dess dan Lumpkin, 1997; 2001),

Autonomy dapat dimaknai sebagai tindakan-tindakan merdeka seorang individu atau kelompok atau perusahaan dalam menyatakan sebuah ide atau visi dan memprosesnya sampai tuntas. *Innovativeness* bisa dimaknai sebagai kecenderungan individu atau perusahaan terlibat dan menyokong ide-ide baru, keunikan, eksperimen, dan proses kreatif yang memungkinkan menghasilkan produk, jasa, atau proses-proses (teknologi) baru. *Risk taking* bisa diartikan sebagai mengukur derajat keberanian individu-individu atau kelompok atau perusahaan dalam

mengambil risiko serta imbalan yang diterima. *Proactiveness* bisa diartikan sebagai penggerak awal serta tindakan-tindakan lain untuk melindungi pangsa pasar dan melihat kedepan yang dimanifestasikan pada tindakan antisipasi yang diambil untuk permintaan masa depan. *Competing aggressiveness* dapat dipahami sebagai intensitas upaya-upaya perusahaan untuk menyingkirkan pesaingnya dari industri atau pasar. Tindakan tersebut dapat menjamin pangsa pasar yang tinggi dan akan menyebabkan kinerja menjadi lebih baik. Menurut Certo *et al.*, (2009) nilai-nilai orientasi kewirausahaan bisa ada pada level individu atau tenaga kerja, level pendiri usaha atau *entrepreneurs*, dan perusahaan yang telah mapan.

Kesuksesan operasi bisnis pariwisata apapun jenisnya sangat tergantung kepada melekatnya nilai-nilai orientasi kewirausahaan dan nilai-nilai VRIN yang kuat pada operasi bisnis. Operasi bisnis pariwisata akan berkinerja baik atau sukses apabila terkandung nilai-nilai VRIN dan ada sentuhan orientasi kewirausahaan dalam pengelolaannya di aspek input atau pemasok, aspek transformasi, dan aspek output. Kedua hal tersebut (VRIN dan orientasi kewirausahaan) perlu ada dan merupakan kombinasi rasional terbaik dalam melahirkan keunggulan kompetitif serta kinerja unggul operasi bisnis pariwisata serta pengembangannya jika berhasil diwujudkan. Namun akan terjadi sebaliknya jika VRIN dan orientasi kewirausahaan tidak terdapat dalam operasi bisnis pariwisata.

Studi Hoang Pham Huy dan Aye Aye Khin (2015) di Pulau Phu-Quoc Vietnam menyatakan bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada pembangunan ekowisata di wilayah tersebut dibutuhkan sumber daya yang VRIN.

Namun studi mereka tidak menguraikan lebih detil bagaimana mewujudkan VRIN tersebut. Studi Takov *et al.*, (2011) menyatakan bahwa pemilik dan manajer wisata perlu memiliki orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, orientasi marketing, pengetahuan diferensiasi, yang sangat berguna dalam pengembangan destinasi wisata. Studi Mohammad AL-Nuiami *et al.*, (2014) menghasilkan temuan bahwa orientasi kewirausahaan memainkan peran positif tidak langsung hubungan antara turbulensi lingkungan (dinamika lingkungan, kompleksitas lingkungan, dan kemampuan memprediksi lingkungan) dengan kinerja inovasi pada sejumlah hotel bintang lima di Jordan (Jordania). Mencermati sejumlah studi terdahulu maka kita bisa memahami betapa pentingnya konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan dalam operasi bisnis pariwisata dan pengembangannya. Kedua hal tersebut (VRIN dan orientasi kewirausahaan) sebagian besar bisa kita ciptakan.

Bagaimana strategi menerapkan konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan di operasi bisnis pariwisata dan pengembangannya? Tidak sulit. pemilik dan atau manajer operasi bisnis pariwisata perlu melakukan serangkaian langkah-langkah yang sangat signifikan sebagai wujud memaknai strategi sebagai rencana aksi (secara teoritik banyak definisi strategi namun yang paling sederhana sebagai *action plan*) selain mempunyai visi yang jelas. Langkah tersebut sebagai berikut.

Pertama, bedah operasi bisnis pariwisata, apapun jenisnya, kedalam operasi bisnis pariwisata di aspek input/pemasok, aspek transformasi, dan aspek output (keluaran).

Kedua, temukan apa saja elemen-elemen operasi bisnis pariwisata aspek input/pemasok, transformasi, dan output yang dibutuhkan secara berkelanjutan.

Contoh apa saja elemen-elemen operasi bisnis perhotelan?, perjalanan wisata?, desa wisata?

Ketiga, temukan ada tidaknya elemen-elemen operasi bisnis pariwisata aspek input/pemasok, transformasi, dan output yang berharga, langka atau unik/khas, tidak mudah diganti, dan tidak mudah ditiru. Pada bagian ini, apabila terdapat sejumlah elemen operasi bisnis pariwisata yang tidak memenuhi persyaratan berharga, langka/unik/khas, tidak mudah diganti, dan sulit untuk ditiru maka sebaiknya elemen-elemen tersebut tidak perlu dipertahankan lagi atau perlu *treatment* agar memenuhi persyaratan VRIN. Ilustrasinya, jika kita ternyata merekrut tenaga kerja atau pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan di bisnis perhotelan maka kita perlu melatih mereka agar memiliki keterampilan yang dibutuhkan (berharga atau bernilai) di bisnis tersebut.

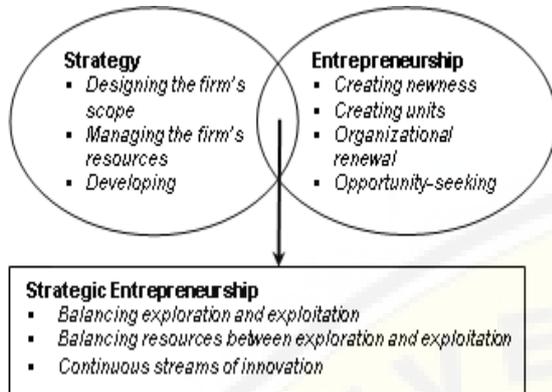
Keempat, lakukan kerjasama yang baik dengan para pelaku di aspek input/pemasok, transformasi, dan di aspek output (konsumen dan pelanggan).

Kelima, libatkan para pelaku di aspek pemasok, transformasi, dan output (konsumen atau pelanggan) sampai pada batas-batas tertentu.

Keenam, lakukan langkah-langkah di atas secara berkesinambungan dan secara bersamaan mengeksplorasi sumber daya – sumber daya lain yang penting untuk diserap (yang belum dimiliki atau tersedia) serta mengeksploitasi kekuatan atau keunggulan yang telah dimiliki.

Ketujuh, kelola operasi bisnis pariwisata aspek input, transformasi, dan output yang VRIN dengan sentuhan nilai-nilai orientasi kewirausahaan yang sangat signifikan. Nilai-nilai orientasi kewirausahaan harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan pada strategi umum perusahaan atau pengelola

dalam pengembangan operasi bisnis pariwisata. gambar di bawah adalah interseksi nilai-nilai kewirausahaan dengan strategi.



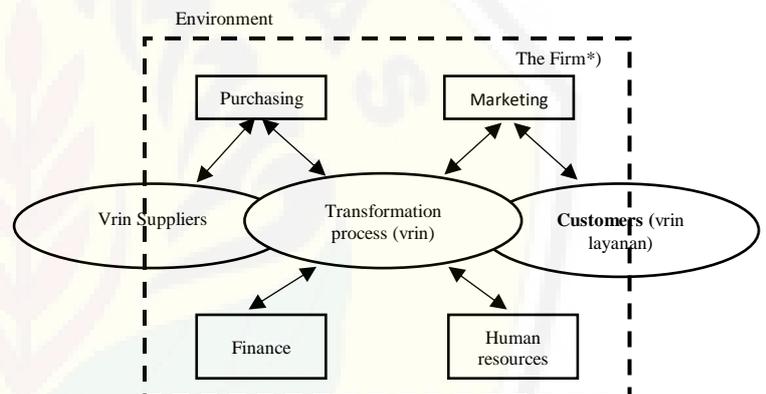
Gambar 3. Interseksi Strategi dan Kewirausahaan

Sumber: Ireland & Webb (2007)

Kedelapan, Jadikan perusahaan pengelola wisata menjadi perusahaan kewirausahaan pengelola wisata. Pakar kewirausahaan menyatakan perusahaan kewirausahaan sebagai: *“an entrepreneurial firm is one that engages product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitor to the punch. A non-entrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way”*. Di lain sisi, Bhardwaj *et al.*, (2011) mencatat pandangan sejumlah ilmuwan tentang perusahaan kewirausahaan sebagai berikut: *“Corporate entrepreneurship includes all actions characterized by novelty in resources, customers, markets, or a new combination of resources, customers, and markets (Ireland et al., 2009). Corporate entrepreneurship is defined as the sum of a firm’s innovation, renewal and venturing efforts (Zahra and Covin, 1995; Hisrich and Peters, 1998; Sharma and Chrisman, 1999)”*.

Kata kunci perusahaan kewirausahaan adalah hal-hal baru apa saja yang hendak direalisasikan (eksplorasi) untuk kepentingan pertumbuhan dan pengembangan bisnis selain melaksanakan strategi yang sekarang (eksploitasi). Istilah pengembangan dapat dimaknai ekspansi pasar dan layanan, perluasan struktur dan tata kelola, investasi baru, dsb.

Berdasarkan deskripsi tersebut maka strategi penerapan konsep VRIN dan orientasi kewirausahaan pada perusahaan/pengelola operasi bisnis pariwisata dan pengembangannya dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 4. Operasi Bisnis Pariwisata yang VRIN

*) Perusahaan kewirausahaan

Sumber: Davis & Heineke, 2005, dimodifikasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan maka kesimpulannya adalah i) pengembangan operasi pariwisata sangat dimungkinkan apabila pengelolanya (perusahaan) menjadikan nilai-nilai VRIN dan orientasi kewirausahaan sebagai bagian yang tidak terpisahkan pada strategi umum perusahaan; ii) perusahaan berubah menjadi perusahaan kewirausahaan pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay., 1991, Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* **17** (1): 99-120.
- Barney, Jay B., Clark, Delwyn N., 2007, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- Bhardwaj, B.R.; Sushil; Momaya K., 2011, Drivers and enablers of corporate entrepreneurship, *Journal of Management Development* **30** (2): 187-205.
- Certo, S. Trevis; Moss, Todd W.; Short, Jeremy C., 2009, Entrepreneurial orientation: An applied perspective, *Business Horizons* **52**: 319-324
- Davis, Mark M & Haeneke, Hanelle, 2005, *Operation Management: Integrating Manufacturing and Service*, Fifth Edition, the McGraw-Hill Company Inc.
- Gjorgievski, Mijalce, Saso Kozuharov, and Dejan Nakovski. 2013. Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer. Special issue, *UTMS Journal of Economics* 4 (1): 53–60.
- Gurbuz, Gulruh; Aykol, Sinem, 2009, Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth, *Management Research News* **32** (4): 321-336
- Haizer, Jay & Render, Barry, 2004, *Principles of Operation Management*, by Prentice-Hall, Inc.
- Hoang Pham Huy dan Aye Aye Khin., 2015, Sustainable Competitive Advantages for Eco-tourism Development of Phu Quoc Island: Background and Literature Reviews, *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP 15 Vietnam Conference)* ISBN: 978-1-63415-833-6 Danang-Vietnam, 10-12 July, Paper ID: VL581. www.globalbizresearch.org
- Ireland, R. Duane., Webb, Justin W., 2007, Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons* **50**: 49-59.
- Kumar, S. Anil & Suresh N., 2009, *Operation Management*, New Age International (P) Limited Publishers, India.
- Lee, Sang M; Ortiz Marta Peris; Guerrero, Rafael Fernandes, 2011, Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study, *International Journal of Manpower* **32** (1): 48-67.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review* **21** (1):135-172.
-, 2001, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing* **16**: 429-451
- Mohammad AL- Nuiami, Wael Mohamad Subhi Idris, Fayiz Abdelrahman Mohd AL-Ferokh & Mahd Hussein Mohd Abu Joma, 2014, An Empirical Study of the Moderator Effect of Entrepreneurial Orientation on the Relationship between Environmental Turbulence and Innovation Performance in Five-star Hotels in Jordan, *International Journal of Business Administration* Vol. **5**, No. 2. p.111-125.

- Peteraf, M. A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal* **14**: 179-191.
- Shane, Scott & Venkataraman, S., 2000, The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 217-226.
- Stam, Erik, 2008, Entrepreneurship and Innovation Policy, *The Jena Economic Research Papers* is a joint publication of the Friedrich Schiller University and the Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany.
- Taskov, Nako., Metodijeski, Dejan., Dzaleva, Tatjana., Filipovski, Oliver., 2011, *Entrepreneurship in Tourism Industry Lead to Business Benefits*, 2nd Biennial International Scientific Congress: The Influence of Tourism on Economic Development, Macedonia.
- The Government of the Hong Kong Special Administrative Region, *Tourism and Hospitality Studies*, 2013, by Personal, Social and Humanities Education Section Education Bureau.
- United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2005, *Making Tourism More Sustainable: A Guide Policy Makers*.
- Wernerfelt, Birger, 1984, A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal* **5**: 171-180.
- What is Tourism Industry?* (diakses tanggal 30 Juli 2017)

